



50 Jahre

SLE

BERATUNG TRAINING STUDIUM

INTERNATIONALE ENTWICKLUNGS- ZUSAMMENARBEIT ALS BERUFSFELD

Trends und Herausforderungen
für die Personalentsendung

Gesa Grundmann



**Seminar für Ländliche Entwicklung
(SLE)**

**Entwicklungspolitische Themenreihe
des SLE, Band 2**



**50 Jahre
SLE**

**Internationale Entwick-
lungszusammenarbeit als
Berufsfeld: Trends und
Herausforderungen für die
Personalentsendung**

**Gesa Grundmann
Berlin, 2013**

Mit Unterstützung der:



Entwicklungspolitische Themenreihe des SLE, Band 2

Herausgeber	Humboldt-Universität zu Berlin Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE) Hessische Str. 1-2 10115 Berlin Tel.: 0049-30-2093 6900 Fax: 0049-30-2093 6904 sle@agrar.hu-berlin.de www.sle-berlin.de
Redaktion	Anna Schulte
Druckerei	Zerbe Druck & Werbung Planckstr. 11 15537 Grünweide
Vertrieb	SLE Hessische Str. 1-2 10115 Berlin
1. Auflage 2013	150
Copyright	2013 by SLE
ISSN	1433-4585
ISBN	3-936602-58-1

Vorwort

Die Internationale entwicklungspolitische Zusammenarbeit ist nicht nur ein interessantes Ressort zur Debatte und Umsetzung von Entwicklungsstrategien, sondern sie stellt auch für Nachwuchskräfte ein attraktives Berufsfeld dar. Als eine der wenigen Ausbildungsstätten für dieses Berufsfeld liegt es im originären Interesse des SLE, dieses Berufsfeld genau zu kennen und zukunftsweisende Trends zu identifizieren. Ziel ist es dabei, weiterhin bedarfsgerecht auszubilden, so dass die Absolventen für die EZ-Organisationen auch zukünftig attraktive Nachwuchskräfte darstellen. Darüber hinaus setzt das SLE aber auch selbst Akzente. Dies geschieht, indem es in seiner Lehre als besonders wichtig erachtete Problemlösungsansätze explizit bei den Postgraduierten verankert. Zudem sind in der IZ Eigenschaften wie hohe Sensibilität und ein Bewusstsein über die eigene beratende Rolle wichtig. Das SLE fördert seine Teilnehmerinnen und Teilnehmer darin, diese Fähigkeiten zu stärken bzw. zu entwickeln. Zugrunde liegt unsere Überzeugung, dass die Wirksamkeit der IZ maßgeblich von einer umfassenden Qualifikation seiner Akteure in und aus aller Welt abhängt. Die zukünftigen Berufschancen für Nachwuchskräfte der EZ hängen jedoch auch davon ab, wie sich das Personalmanagement im Berufsfeld weiter entwickeln. Dabei besteht die Herausforderung darin, gleichzeitig verhandlungsfähige Akteure für die globale und nationale Ebene aber auch Kooperationspartner für die Umsetzung der Strategien auf subnationaler Ebene auszubilden, mit dem Ziel, in multinationalen Settings wirkungsvoll zu arbeiten.

Das SLE bedankt sich bei der Welthungerhilfe, die die Entstehung dieses Readers unterstützt und somit möglich gemacht hat. Selbstverständlich zeigt dieser Reader somit nicht nur das Berufsfeld der staatlichen Zusammenarbeit auf, sondern geht auch auf die Besonderheiten der Nichtregierungsorganisationen und ihren spezifischen Personalbedarf ein. Dies ist auch deshalb wichtig, weil relevante Bereiche der Ausbildung des SLE durchaus auf Felder zielen, in denen sich NROs besonders engagieren (Nothilfe, fragile Staaten, besonders arme Länder).

Dem Band liegen Informationen aus SLE-Fachveranstaltungen, zahlreiche Debatten mit Personalexperten, Fach- sowie Führungskräften aus dem Berufsfeld und Dokumentenanalysen zugrunde. Es geht hierbei nicht nur darum, dem eiligen Leser Fakten und Zahlen zu präsentieren, sondern auch, die unterschiedlichsten Aspekte und Qualifikationen zu beleuchten, die die professionelle Tätigkeit in dem Berufsfeld heute und in Zukunft erfordert.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihre Susanne Neubert, Direktorin des SLE

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zugrundeliegende Fragestellungen des Readers.....	2
1.2	Verschiedene Perspektiven auf das Themenfeld	3
2	Aktuelle Trends in Entwicklungspolitik und Personal- entsendung	5
2.1	Globale Rahmenbedingungen und Ziele der Entwicklungs- politik.....	5
2.2	Aktuelle Trends in der deutschen Entwicklungspolitik	11
2.3	Charakteristik des derzeitigen EZ/IZ-Arbeitsmarktes	15
2.4	Fazit der aktuellen Trends.....	23
3	Kritische Reflexion und Debatte der aktuellen Trends	27
3.1	Umsetzung der Paris-Erklärung	28
3.2	Engere Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft und das sogenannte „Nordgeschäft“	30
3.3	Entwicklungszusammenarbeit in fragilen Staaten	32
3.4	Die Zukunft von Personalentsendung	34
3.5	Einbindung lokaler Fachkräfte	38
3.6	Austausch auf Augenhöhe?	40
3.7	Fazit der kritischen Debatte.....	42
4	Wer sucht wen und wofür? – Die Perspektive der Personal- rekrutierung	45
4.1	Volumen, Themen und Standorte.....	46
4.2	Erforderliche Kompetenzen.....	47
4.3	Relevante berufsfeldspezifische Kompetenzen aus Sicht des SLE	49
4.4	Programme für Nachwuchskräfte	53
4.5	Werbung für Nachwuchsprogramme und TeilnehmerInnen- auswahl.....	56
4.6	Einstiegshürde „Praxiserfahrung“	59
4.7	Durchlässigkeit des Berufsfeldes	60
4.8	Einfluss lokaler Fachkräfte auf die Personalrekrutierung in Deutschland	61
4.9	Die schweizerische IZ-Nachwuchsförderung.....	62

5	Wer strebt ins Berufsfeld? – Die Perspektive des Nachwuchses	65
5.1	Auslandsaufenthalte stehen hoch im Kurs	65
5.2	Auf in die Welt – aber auch in die EZ/IZ?.....	66
5.3	Wo finden junge EZ/IZ-Interessierte Orientierung?	67
5.4	Motivation für eine zukünftige Arbeit im Berufsfeld EZ/IZ	71
5.5	Wunsch und Realität.....	75
5.6	Kleine EZ-Typologie der Nachwuchskräfte	77
6	Die Perspektive der Ausbildungsinstitutionen.....	79
6.1	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).....	79
6.2	Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE).....	81
6.3	Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer (NADEL)	84
7	Schlussfolgerungen.....	87
8	Literatur	93

SLE-Studienverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1: Fachkräfteentsendung der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit durch DED-EHs und DED-ZFD, GTZ, CIM und GIZ (2007-2011).....	14
Abbildung 2: EntwicklungshelferInnenentsendung der kirchlichen Entsendeorganisationen AGEH und EED (2007-2011)	15
Abbildung 3: Insgesamt unter Vertrag stehende Fachkräfte in Projekten und Programmen der bundesdeutschen personellen Entwicklungszusammenarbeit (2006-2011)	16
Abbildung 4: Anzahl der neu vermittelten Fachkräfte und Nachwuchsfachkräfte 2006-2012	17
Abbildung 5: Neuentsendungen 2011 nach Dienstart	17
Abbildung 6: Aktuelle Zahlen der neu gegründeten GIZ für 2011 über das Verhältnis von Inlands- und Auslandsstellen sowie lokalen Fachkräften	19
Abbildung 7: Regionale Verteilung vermittelter Fachkräfte 2007-2011	20
Abbildung 8: Bilaterale Brutto-ODA Deutschlands für ausgewählte Förderbereiche 2007-2010.....	21

Abkürzungsverzeichnis

AA	Auswärtiges Amt
AGEH	Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe
AIZ	Deutsche Akademie für Internationale Zusammenarbeit
AKLHÜ	Arbeitskreis für Lernen und Helfen in Übersee
BA	Bundesagentur für Arbeit
BFIO	Büro für Führungskräfte zu Internationalen Organisationen
BMZ	Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CIM	Centrum für internationale Migration und Entwicklung
cinfo	Zentrum für Information, Beratung und Bildung für Berufe in der internationalen Zusammenarbeit
CSR	Corporate Social Responsibility
CTO	Compensated Time Off
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut für Entwicklungszusammenarbeit
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
DÖAG	Deutsche öffentlicher Auftraggeber
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst
EH	Entwicklungshelfer/helferin
EPDT	Entwicklungspolitische Diskussionstage
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GGG	Global Governance School des DIE
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HLF	High Level Foren
HU	Humboldt-Universität zu Berlin
IBS	Informations- und Beratungsstelle
InWEnt	Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
IZ	Internationale Zusammenarbeit
KfW	KfW Entwicklungsbank
LDC	Least Developed Countries
NADEL	Nachdiplomstudiengang für Entwicklungsländer
NFP	Nachwuchsförderungsprogramm
NRO	Nichtregierungsorganisation
ODA	Oversea Development Assistance
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PTB	Physikalisch-Technische Bundesanstalt
SDG	Sustainable Development Goals
SES	Senior Experten Service
SLE	Seminar für Ländliche Entwicklung
tdh	terre des hommes
TZ	Technische Zusammenarbeit
UN	United Nations
VENRO	Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen e.v.
WFD	Weltfriedensdienst
ZFD	Ziviler Friedensdienst

1 Einleitung

Das Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE) und die Welthungerhilfe begingen beide im Jahr 2012 ihr 50-jähriges Jubiläum – Anlass genug, sich gemeinsam einem Thema zu widmen, das beide Institutionen beschäftigt. Die Personalentsendung hat seit den Anfängen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) bei staatlichen, zivilgesellschaftlichen, kirchlichen oder privaten Akteuren einen wichtigen Stellenwert und eine lange Tradition. Deutsche BeraterInnen, Fachkräfte, ExpertInnen, EntwicklungshelferInnen, NothelferInnen, Consultants und zivile Friedensfachkräfte, aber auch Freiwillige aller Altersgruppen sind weltweit im Einsatz und unterstützen Regierungen oder Partnerorganisationen im Kampf gegen Hunger, Armut und Katastrophen sowie bei der Umsetzung der Millenniumsentwicklungsziele, der Gestaltung von Globalisierung, wirtschaftlicher und politischer Entwicklung, der Stabilisierung von fragilen Staaten oder der Eindämmung des Klimawandels.

Das Berufsfeld „Entwicklungszusammenarbeit“ unterliegt derzeit einem erheblichen Strukturwandel, was sich nicht nur an der Fusion oder Neugründung von bundeseigenen Unternehmen – zu nennen sind hier die „Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit“ (GIZ), das „Deutsches Evaluierungsinstitut für Entwicklungszusammenarbeit“ (DEval) sowie die „Deutsche Akademie für Internationale Zusammenarbeit“ (AIZ) – sondern auch an der Verwendung von Begrifflichkeiten festmachen lässt. So werden aktuell die Begriffe „Entwicklungszusammenarbeit – EZ“, „Internationale Zusammenarbeit – IZ“ oder „Internationale Entwicklungszusammenarbeit“ nebeneinander benutzt, ohne dass sich eine eindeutige Begriffsabgrenzung etabliert hätte. Im Folgenden werden deshalb kontextabhängig die Abkürzungen EZ oder IZ oder die Kombination EZ/IZ verwendet¹.

Das Berufsfeld EZ/IZ ist nicht nur sehr heterogen hinsichtlich seiner Akteure, Strategien und Themenfelder, sondern auch verhältnismäßig klein, was die Anzahl der hauptberuflich engagierten EZ-Fachkräfte betrifft. Schätzungen zufolge sind derzeit etwa 10.000 Deutsche im In- und Ausland bei deutschen EZ-Organisationen angestellt. Hinzu kommen noch einmal rund 5.000 Deutsche, die in internationalen Organisationen

1 Auch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) benutzt weiterhin beide Begriffe. Die 2010 neu gegründete „Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ“ hat sich für den Begriff IZ entschieden, wohingegen das 2012 gegründete „Deutsche Evaluierungsinstitut für Entwicklungszusammenarbeit – DEval“ weiterhin die EZ im Namen trägt.

(UN und EU) beschäftigt sind². Da insbesondere die Auslandsstellen zum überwiegenden Teil zeitlich befristet sind, sind Wechsel zwischen Standorten und Arbeitgebern üblich. Die Arbeitsmarktsituation für EntwicklungsexpertInnen wird maßgeblich von den allgemeinen Trends und der Dynamik des Berufsfeldes bestimmt, wobei Angebot und Nachfrage nicht immer zeitgleich übereinstimmen. Für die Inlandsstellen der EZ/IZ-Organisationen gibt es häufig eine hohe BewerberInnenzahl und große Konkurrenz, während es für Einsatzorte in fragilen Staaten, Katastrophengebieten oder in Postkonfliktländern in der Regel eher schwierig ist, qualifizierte Fachkräfte unter Vertrag zu nehmen. Mit speziellen Nachwuchsprogrammen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Stellenpools, mehrstufigen Auswahlverfahren, internationalen Ausschreibungen und spezifischer Karriereberatung reagieren die Personalentsendeorganisationen auf die steigenden Ansprüche des Berufsfeldes.

1.1 Zugrundeliegende Fragestellungen des Readers

Der vorliegende Reader geht der Frage nach, inwieweit die sich ändernden globalen Rahmenbedingungen, aber auch die Veränderungen innerhalb der deutschen Entwicklungspolitik sich auf das Instrument der Personalentsendung auswirken. Ist die Entsendung von deutschen Fachkräften in komplexe Entwicklungsvorhaben noch zeitgemäß? Und wenn ja, welche Kompetenzen müssen die ExpertInnen heutzutage mitbringen? Handelt es sich um ein wachsendes Berufsfeld, das für Nachwuchskräfte attraktiv ist? Oder werden die EntwicklungsexpertInnen von morgen eher aus den Partnerländern kommen? Mit welchen Themen beschäftigt sich das Berufsfeld und wer sind die wichtigen neuen Akteure? Wie sieht es mit der Durchlässigkeit zwischen Arbeitsbereichen und Arbeitgebern aus? Werden Fachleute in der Beratung von fragilen Staaten auch im sogenannten „Nordgeschäft“, das heißt in der Beratung zu Problemstellungen in Industrieländern eingesetzt? Und ist der Wechsel von der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) hin zur Internationalen Zusammenarbeit (IZ) nur eine Frage von Begrifflichkeiten oder verbirgt sich dahinter ein grundlegender Paradigmenwechsel, der auch Einfluss auf Inhalte und Themen des Berufsfeldes sowie auf die Rolle von Personalentsendungen haben wird?

2 Schätzungen auf Grundlage der jährlich erfassten Daten des Arbeitskreis Lernen und Helfen in Übersee (AKLHÜ), Befragungen des Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) aus dem Jahr 2007 sowie Angaben auf der Homepage des Auswärtigen Amtes. Grundsätzlich besteht bei den vorliegenden Zahlenangaben zum Personaleinsatz in der EZ/IZ immer das Problem der Trennschärfe. So lässt sich beispielsweise nicht sagen, wie hoch der Anteil der deutschen UN- oder EU-Angestellten ist, die explizit der multilateralen Zusammenarbeit zuzuordnen sind. Auch bei den Consultingfirmen ist es schwierig, zwischen expliziten EZ-Einsätzen und sonstigen Einsätzen (z.B. der Beratung von Organisationen im Norden) zu unterscheiden. Nicht erfasst werden von den Statistiken die WissenschaftlerInnen, die sich an Universitäten und Forschungsinstituten mit EZ-Themen beschäftigen. Zahlenangaben zu EZ/IZ-Personaleinsätzen sind deshalb lediglich Annäherungen.

In einer Reihe von Veranstaltungen hat sich das SLE in seinem Jubiläumsjahr all diesen Fragen aus ganz unterschiedlichen Perspektiven angenähert. Es ging darum, Trends und Meinungen zu erfassen, Positionen deutlicher zu machen und dem Berufsfeld „den Puls zu fühlen“. Wir wollten herausfinden, welche neuen Erkenntnisse es gibt und wie diese in der Verbesserung unseres Angebots (Studium, Training und Beratung) umgesetzt werden können. Mit der vorliegenden Veröffentlichung möchte das SLE die Ergebnisse der Diskussionen, Workshops und Recherchen einer interessierten Fachöffentlichkeit zugänglich machen und zu weiteren Debatten anregen.

1.2 Verschiedene Perspektiven auf das Themenfeld

Die hier dargestellten Ergebnisse basieren auf einem explorativ-qualitativen Ansatz, zeigen eine breite Palette an Sichtweisen auf die Dynamik des Berufsfeldes und machen die damit verbundenen Implikationen deutlich. Folgende Informationsquellen bzw. Veranstaltungsformate wurden dabei verarbeitet:

- **Die Meinung der EZ/IZ-Fachkreise:** Hierzu zählen die aktuell zur Verfügung stehenden Veröffentlichungen zu den sich verändernden Rahmenbedingungen des Berufsfeldes im Allgemeinen sowie zu Fragen der Personalentsendung im Speziellen. Relevante Informationen und verschiedene Einschätzungen fließen in Form von Zitaten und Literaturhinweisen insbesondere in das Anfangskapitel ein (**Kapitel 2**).
- **Die Sicht der StrategInnen aus Politik, Wissenschaft und Praxis:** Im Rahmen der Entwicklungspolitischen Diskussionstage 2012, einer öffentlichen Diskussionsveranstaltung, die das SLE einmal im Jahr zusammen mit der Heinrich-Böll-Stiftung durchführt, widmeten wir uns in intensiven Debatten den Trends der globalen Entwicklungspolitik sowie der Zukunft der Personalentsendung. Unter den folgenden Fragestellungen diskutierten ExpertInnen aus Wissenschaft, Politik und EZ/IZ-Praxis über Veränderungen und Perspektiven globaler und deutscher Entwicklungszusammenarbeit und Entsendepraxis (**Kapitel 3**):
 - ♦ Innovation, Stagnation oder Rückschritt – Macht die deutsche Entwicklungszusammenarbeit sich überflüssig?
 - ♦ „Ab in den Norden?“ Trends und Herausforderungen für den Personaleinsatz in der Entwicklungszusammenarbeit
- **Die Sicht der Personalabteilungen:** Im Januar 2012 lud das SLE PersonalerInnen aus 14 verschiedenen EZ/IZ-Organisationen zu einem Workshop nach Berlin ein. Ziel der Veranstaltung war, sich über die Situation am EZ/IZ-Arbeitsmarkt und die Einsatzmöglichkeiten von Nachwuchskräften auszutauschen, aktuelle Trends zu erörtern,

Rekrutierungsverfahren zu vergleichen und zukünftige Herausforderungen abzuschätzen (**Kapitel 4**).

- **Die Sicht des potentiellen Nachwuchses:** Hierzu gehören junge Menschen, die sich ernsthaft für eine Karriere im Berufsfeld Internationale Entwicklungszusammenarbeit interessieren und vor diesem Hintergrund prüfen, ob die eigenen Vorstellungen mit denen des Berufsfeldes übereinstimmen. Um dem Nachwuchs den „Puls zu fühlen“ wurden 270 Bewerbungsunterlagen für den 50. Lehrgang am SLE hinsichtlich der Frage „Was motiviert Sie, in der Entwicklungszusammenarbeit zu arbeiten?“ ausgewertet. Ergänzend hat das SLE im Herbst 2011 einen eintägigen Nachwuchs-Workshop durchgeführt, in dem das Thema mit 20 StudentInnen verschiedener Fachrichtungen vertieft wurde. Interessiert hat dabei insbesondere die Frage, inwieweit die Studierenden einen realistischen Blick auf die Herausforderungen des Berufsfeldes haben, woher sie ihre Informationen beziehen, und ob sie ihr Studium auf die spezifischen Anforderungen des Berufsfeldes EZ/IZ hin ausrichten (**Kapitel 5**).
- **Die Sicht der EZ/IZ-Fachkräfte:** Anlässlich seines 50-jährigen Jubiläums führte das SLE 2011 eine Umfrage mit SLE-Alumni aus 50 Lehrgängen durch. Es wurden persönliche EZ-Karrierewege und Einschätzungen der heutigen EZ-Fachkräfte hinsichtlich zukünftiger Themen und Herausforderungen erhoben. Mit rund 270 Rückläufen aus fast allen Lehrgängen konnte ein guter Einblick in das Berufsfeld aus Perspektive der Fachkräfte gewonnen werden. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse findet sich auf der SLE-Homepage unter www.sle-berlin.de. Als auflockernde Ergänzung des vorliegenden Readers haben wir Originalzitate zur Frage „**Was würden Sie jungen Leuten raten, die sich heutzutage für einen Einstieg in das Berufsfeld EZ interessieren?**“ ausgewählt und über die Kapitel hinweg am Rand platziert.
- **Die Sicht der Ausbildungsinstitutionen:** Im Rahmen der entwicklungspolitischen Diskussionstage wurden Vertreterinnen der drei großen deutschsprachigen Ausbildungsinstitutionen – das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE), das Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE) sowie der schweizerische Nachdiplomstudiengang für Entwicklungsländer (NADEL) – gebeten, eigene Statements zur jeweiligen Einschätzung der Veränderungen und Perspektiven im Berufsfeld abzugeben (**Kapitel 6**).
- **Schlussfolgerungen des SLE:** Aufbauend auf den Ergebnissen und Analysen der verschiedenen Sichtweisen findet sich im abschließenden Kapitel eine Art Fazit aus Sicht des SLE: Welche Themen und Tendenzen sollten weiter beobachtet werden und welche Konsequenzen ergeben sich für die drei Standbeine des SLE (Ausbildung, Training und Beratung) (**Kapitel 7**).

2 Aktuelle Trends in Entwicklungspolitik und Personalentsendung

Das Instrument der Personalentsendung kann nicht losgelöst von den großen entwicklungspolitischen Debatten betrachtet werden. Fachkräfte sind kein Selbstzweck. Sie setzen die politischen Vorgaben zumeist in Form von Beratung um, sie sind wichtige Akteure im Rahmen der so genannten „Technischen Zusammenarbeit“ (TZ), von ihnen werden hohe Kompetenzen, große Flexibilität und uneingeschränkte Einsatzbereitschaft – auch an immer schwieriger werdenden Standorten – erwartet. Das Profil der Fachkräfte hat sich dabei im Laufe der Jahrzehnte kontinuierlich gewandelt und spiegelt die großen Veränderungen des Berufsfeldes EZ/IZ wider. Die zupackenden HelferInnen oder die solidaritätsbewegten, politisch motivierten „WeltverbessererInnen“ der ersten Stunde gehören schon lange der Vergangenheit an. Heutzutage wird das Berufsfeld von hochqualifizierten FachberaterInnen, ProgrammleiterInnen, PolitikberaterInnen, MethodenexpertInnen oder Backstoppnern dominiert.

Im folgenden Kapitel sollen die aktuellen Trends bezüglich der globalen Rahmenbedingungen sowie im bundesdeutschen Kontext kurz skizziert werden – einige dieser Trends werden in späteren Kapiteln wieder aufgegriffen. Daran anschließend wird der Status quo im Bereich Personalentsendung beschrieben, wobei die wenigen zur Verfügung stehenden quantitativen Daten durch Trendeinschätzungen ergänzt werden.

2.1 Globale Rahmenbedingungen und Ziele der Entwicklungspolitik

Aktuell wird die internationale Entwicklungspolitik von einer Reihe ökonomischer, sozialer und ökologischer „Megatrends“ beeinflusst, die ExpertInnen zufolge die Wirksamkeit der Armutsbekämpfung stark beeinflussen werden.³ Gleichzeitig werden die Ziele und Ansprüche der Ent-

3 Für eine ausführliche Beschreibung der Rahmenbedingungen und deren Einschätzungen sei hier auf den von der Welthungerhilfe und terre des hommes gemeinsam veröffentlichten Bericht zur Wirklichkeit der Entwicklungspolitik 2012 verwiesen (siehe Literaturverzeichnis).

Prinzipien der Paris-Erklärung

Eigenverantwortung: Die Partnerländer übernehmen die Führungsrolle bei ihren Entwicklungspolitiken und -strategien und koordinieren die entwicklungspolitischen Maßnahmen.

Partnerausrichtung: Die Geber gründen ihre gesamte Unterstützung auf die nationalen Entwicklungsstrategien, Institutionen und Verfahren der Partnerländer.

Harmonisierung: Die Maßnahmen der Geber werden zunehmend harmonisiert, transparenter gestaltet und auf größere gemeinsame Wirksamkeit ausgerichtet.

Ergebnisorientiertes Management: Das gesamte EZ-Management (Planung, Budgetierung, Monitoring, Evaluierung) ist an den angestrebten Wirkungen auszurichten.

Gegenseitige Rechenschaftspflicht: Geber und Partner sind gemeinsam für die Entwicklungsergebnisse der EZ verantwortlich.

(vgl. auch Ashoff 2010:59)

wicklungspolitik immer ambitionierter und die EZ/IZ unterliegt vielfältigen Reformbestrebungen. Zu den Trends, die den Rahmen für die heutige EZ/IZ bilden, gehören folgende Aspekte:

- EZ/IZ findet heute mehr als in der Vergangenheit im Kontext **dynamischer globaler Prozesse** statt. Alle anzustrebenden Problemlösungen – insbesondere in den Bereichen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung und nachhaltiges Management natürlicher Ressourcen – stehen im multidimensionalen Spannungsfeld zwischen globalisierten Märkten, globalen Ökosystemzusammenhängen, Demokratisierungs- und Staatszerfallprozessen und einem von Auseinandersetzungen begleiteten Wertewandel. (Fiege; Rauch 2012:29)
- EZ/IZ steht heute in hohem Maße im Dienste der Erreichung **global vereinbarter Ziele** wie der Millenniumsentwicklungsziele, Umweltabkommen oder Sozialstandards. Im Rahmen der so genannten High Level Foren (Rom 2003, Paris 2005, Accra 2008 und Busan 2011) wurden die Grundprinzipien der Zusammenarbeit zwischen der internationalen Gebergemeinschaft und ihren Partnern verbindlich festgelegt. Inwieweit sich Geber und Nehmer jedoch an die dort vereinbarten Ziele, Aktionspläne und Arbeitsweisen halten, wird zunehmend kritisch hinterfragt. So kommt die 2011 von der OECD beendete umfassende Evaluierung der Paris-Erklärung zu dem Schluss, dass die 2005 festgelegten Prinzipien und Erklärungen zwar relevant und anwendbar seien, die Umsetzung bisher jedoch langsam und ungleichmäßig verlaufe. Insgesamt haben die Geber trotz geringerer Anforderungen und besserer Kapazitäten weniger Fortschritte gemacht als die Partnerländer (vgl. Ashoff 2011:3).⁴

Er ist als eine Art Schattenbericht zu den offiziellen Zahlen des Entwicklungsausschusses der OECD konzipiert und untersucht Quantität und Qualität der deutschen und internationalen Entwicklungspolitik.

4 Elliesen in Weltsichten 2011 kommentiert die Ergebnisse der OECD-Evaluierung: „Die Studie benennt die Fortschritte seit 2005, weist aber auch ziemlich klar auf die Mängel bei der Umsetzung der Paris-Erklärung hin. In den vergangenen zwanzig Jahren sei die internationale Entwicklungshilfe deutlich transparenter geworden. Sie werde heute weniger einseitig von

- Die internationale Staatengemeinschaft misst der **Zivilgesellschaft**⁵ zunehmend eine wichtige Rolle in Entwicklungsprozessen bei. So wurde auf dem High Level Forum in Busan der Zivilgesellschaft die Rolle eines Schlüsselakteurs zuerkannt. „Die Zivilgesellschaft soll den Menschen helfen, ihre Rechte einzufordern, menschenbasierte Entwicklungsansätze fördern, Politiken und Partnerschaften der Entwicklung mitgestalten und ihre Durchführung beobachten und begleiten“ (Lanzet 2012:2). Eine der Hauptforderungen der Nichtregierungsorganisationen, die in Busan durch das globale Netzwerk *Better Aid* vertreten waren, ist neben dem auf Menschenrechte basierenden Entwicklungsansatz das Recht auf „demokratische Eigenverantwortung“ von Entwicklungsprozessen. Gemeint ist damit die Beteiligung aller Betroffenen, also auch der Parlamente und der Zivilgesellschaft, an der Ausgestaltung von Entwicklungsplänen und -umsetzung in einem Land. Gerade da ist aber festzustellen, dass der politische Spielraum von zivilgesellschaftlichen Organisationen in vielen Ländern schrumpft. (Welthungerhilfe 2011:2)⁶
- EZ/IZ unterliegt tief greifenden **Verschiebungen in den ökonomischen und politischen Kräfteverhältnissen** der Staaten. In den vergangenen Jahren ist zu beobachten, dass neue Wirtschaftsmächte aus dem globalen Süden als Entwicklungsfinanzgeber eine zu-

den Gebern bestimmt als früher, und dazu habe in jüngerer Vergangenheit auch die Paris-Erklärung beigetragen. Aber vor allem den Regierungen und Hilfsagenturen der Geberländer werfen die Gutachter Reformmüdigkeit vor. Von Abstimmung untereinander sowie Anpassung an Strukturen der Partnerländer, wie von der Paris-Erklärung gefordert, sei vielerorts wenig zu spüren. Ebenso wenig von der Bereitschaft der Geber, Risiken einzugehen und gemeinsam mit ihren Partnern Verantwortung für ein mögliches Scheitern innovativer Ansätze zu übernehmen. Den Regierungen der Entwicklungsländer raten die Gutachter, nicht auf die Geber zu warten, sondern das Heft selbst in die Hand zu nehmen und auf Reformen zu drängen. Das setzt natürlich voraus, dass sie selbst ein Interesse an einer wirksameren Hilfe haben, was häufig leider nicht der Fall ist“. (Elliesen 2011: <http://www.welt-sichten.org/artikel/790/evaluierung-der-paris-erklaerung>)

- 5 „Unter Zivilgesellschaft versteht man eine institutionelle Form, die sich von derjenigen des Staates, der Familie und des Marktes unterscheidet. (aus der Definition der gemeinsamen Konferenz Kirche und Entwicklung). Beispiele sind Zusammenschlüsse wie Wohlfahrtsverbände, Nichtregierungsorganisationen, Community Groups, Frauenorganisationen, religiös geprägte Organisationen, indigene Gruppen, Berufsverbände, Selbsthilfegruppen, soziale Bewegungen, Wirtschaftsverbände, Netzwerke und Lobbygruppen (aus der Definition der London School of Economics)“ (Lanzet 2012a; http://www.weitblicker.org/sites/default/files/Anhang/wb_gsi_reader_2012.pdf)
- 6 Das ist das Ergebnis von fünf Länderstudien, die die *Alliance 2015* in Ghana, Kambodscha, Mosambik, Nicaragua und Tansania durchführte. Danach haben „viele Regierungen in Entwicklungsländern das Prinzip der Eigenverantwortung nie wirklich befürwortet, da sie die Zivilgesellschaft und die Parlamente nicht hinreichend als unabhängige Entwicklungsakteure anerkennen. Zivilgesellschaftliche Organisationen und Parlamente hingegen, wenn sie denn zur Mitwirkung aufgefordert werden, haben oft nicht die notwendigen Kenntnisse von politischen Prozessen und sind daher oft nicht in der Lage, einen bedeutsamen Beitrag zu Entwicklungsprozessen beizutragen.“ (Welthungerhilfe 2011:2)

nehmend wichtige Rolle spielen. „Neue Geberländer“ wie beispielsweise China, Indien, Brasilien, Mexiko oder Südafrika treten nicht nur als selbstbewusste Akteure in Süd-Süd-Kooperationen auf, sondern bringen ihre Interessen auch bei internationalen Konferenzen und Verhandlungen klar ins Spiel.⁷ Die „alten Gebern“ äußern jedoch Sorge darüber, dass sich die neuen Geber in ihrer Rolle als Entwicklungsfinanzgeber in keiner Weise an die internationalen Beschlüsse z.B. zu Menschenrechten, Beteiligung der Zivilgesellschaft oder demokratischer Eigenverantwortung gebunden fühlen. (Welthungerhilfe 2011).

- EZ/IZ muss sich mit **verschärften ökologischen Risiken** auseinandersetzen. Trotz des dramatisch ansteigenden Ausstoßes von Treibhausgasen konnte sich die Staatengemeinschaft bislang nicht auf effektive und verbindliche Maßnahmen gegen den Klimawandel einigen. Infolgedessen steigt das Risiko akuter Umweltkatastrophen wie Dürren und Überschwemmungen ungebremst weiter an. Zugleich verschärft sich die Gefahr irreversibler Umweltfolgen, die durch falsches Management entstehen, wie z.B. die Übernutzung der Wasserreserven, die Degradierung der Böden und die Reduzierung der Fischbestände. All dies konterkariert bereits erreichte Entwicklungsfortschritte und gefährdet die Lebensgrundlage von weltweit vielen hundert Millionen Menschen. (Welthungerhilfe/tdh 2012:9)
- EZ/IZ steht einer zunehmenden **Ausdifferenzierung der Länder des Südens sowie wachsenden sozialen Disparitäten** innerhalb vieler Länder gegenüber. Darunter fallen die sehr ungleichen Wachstumsprozesse der ehemals klassischen Entwicklungsländer. Während Staaten wie Südkorea, China und Indien rasante Wachstumsprozesse vollzogen haben, stagniert die ökonomische Entwicklung in zahlreichen Least Developed Countries (LDC). Innerhalb vieler Länder wächst die Kluft zwischen Arm und Reich. So ist z.B. die Zahl der unter der Armutsgrenze lebenden Menschen in Indien höher als auf dem gesamten afrikanischen Kontinent.⁸ Gleichzeitig zählt Indien mittlerweile mehr MilliardärInnen als Deutschland. So entsteht die scheinbar paradoxe Situation, dass die Mehrheit der Armen, nämlich rund 72 Prozent, heute nicht mehr in den allerärmsten Ländern lebt, sondern in Ländern mit mittleren Einkommen. (Welthungerhilfe/tdh 2012:10)

7 Die GIZ stellt in ihrem Unternehmensbericht 2011 fest: „Die Kooperation mit diesen Ländern hat einen Paradigmenwechsel erfahren: von Nord-Süd-Orientierung und Geber-Nehmer-Beziehung hin zu interessenorientierter internationaler Zusammenarbeit und strategischen Partnerschaften in wechselseitigem Nutzen.“ (GIZ 2011)

8 Vgl. Datenbank der Weltbank (<http://povertydata.worldbank.org/poverty/home>.) Die aktuellsten verfügbaren Daten gelten für 2005.

- EZ/IZ muss sich zunehmend mit der Problematik **fragiler Staaten** auseinandersetzen. In 2009 zählte ein Drittel aller Entwicklungsländer zu den sogenannten fragilen Staaten. Diese Länder sind durch ein hohes Armutsniveau, fehlende staatliche Dienstleistungen, innerstaatliche Konflikte und Rechtsunsicherheit gekennzeichnet (Fiege 2012:97). Einem Bericht der Weltbank (2010) zufolge haben fragile Staaten die geringsten Fortschritte bei der Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele gemacht. Trotz hoher Mittelzuwendungen der internationalen Geber können bislang kaum substantielle Fortschritte in Staaten mit schlechter Regierungsführung verbucht werden. Der Versuch, nachhaltige Entwicklungsprozesse anzustoßen, ist aufgrund der äußerst komplexen Herausforderungen, die sich in Staaten ohne funktionierende politische Institutionen unter häufig prekärer Sicherheitslage stellen, in den meisten Fällen gescheitert. (Welthungerhilfe 2010:2)⁹
- EZ/IZ und Interventionen der **Humanitären Hilfe** sind zunehmend verschränkt. Humanitäre Hilfe hat heute vielfach ihren Charakter als Kurzzeitintervention verloren. Andauernde komplexe humanitäre Krisen wie im Kongo, Somalia oder Haiti erfordern wiederholte bzw. verlängerte Interventionen. Die Übergänge von Humanitärer Hilfe, Maßnahmen des Wiederaufbaus, der Rehabilitation und schließlich der Entwicklungszusammenarbeit sind fließend. (vgl. Fiege 2012)
- Der **Einfluss der Entwicklungspolitik** auf die Entwicklungsländer ist nach wie vor **eher gering** zu bewerten. Die Auswirkungen der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise, die Preisausschläge auf den Agrarmärkten und die zunehmend spürbaren Folgen des Klimawandels machen deutlich, dass die Politik der westlichen Wirtschafts-, Finanz-, Agrar- und Umweltministerien die Entwicklung der Länder des Südens weit mehr beeinflusst, als es die Entwicklungspolitik vermag (Welthungerhilfe/tdh 2012:10). Seit jeher wird die fehlende Kohärenz zwischen Entwicklungspolitik und anderen Politikfeldern nicht nur innerhalb einzelner Geberländer, sondern auch in Bezug auf die EU-Politik beklagt (was Themen wie Agrarsubventionen, Waffenhandel oder Bankgeheimnisse belegen). In Zeiten globaler Problemzusammenhänge ist dieses Defizit heute jedoch noch spürbarer als je zuvor.
- Bei den Mittelflüssen in Entwicklungsländer ist zunehmend zu beobachten, dass **private Gelder an Bedeutung gewinnen** – zumal die Mittelvergaben hier nicht an harte Bedingungen geknüpft sind.

9 Auch die Welthungerhilfe ist in zahlreichen so genannten fragilen und gescheiterten Staaten tätig. Im Jahr 2009 flossen rund 85 Prozent der finanziellen Mittel der Welthungerhilfe in Länder mit schlechter Regierungsführung. Viele Geber sehen eine zentrale Rolle von Nichtregierungsorganisationen in fragilen Staaten da sie auch dort arbeiten können, wo keine staatlichen Ansprechpartner vorhanden sind. (Welthungerhilfe 2010:5)

Das Mittelvolumen der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit der OECD-Staaten (ODA) stagniert hingegen in vielen Geberländern angesichts von Schuldenkrisen und Haushaltskonsolidierungen oder ist sogar rückläufig (siehe hierzu auch Kap.2.3). Die Höhe der ausländischen Direktinvestitionen und Rücküberweisungen von MigrantInnen übersteigt dabei in den meisten Entwicklungs- und Schwellenländern seit Jahren die bi- und multilaterale ODA um ein Vielfaches.¹⁰ Eine zunehmend wichtige Rolle spielen zudem international agierende philanthropischen Stiftungen, wie z.B. die *Aga Khan Stiftung* oder die *Bill und Melinda Gates Stiftung*.¹¹

- EZ/IZ setzt auf **Wirtschaftswachstum als Antriebsfeder für Entwicklung**. Beim vierten Gipfel zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit in Busan 2011 betonten die traditionellen Geber gemeinsam mit den „neuen Gebern“ des Südens die Bedeutung von Wirtschaftswachstum als Antriebskraft für Entwicklung, die stärkere Integration der Entwicklungsländer in die Weltwirtschaft sowie die zentrale Rolle des Privatsektors.¹² Wenn die Regierungen der Privatwirtschaft eine stärkere Beteiligung an der Gestaltung und Umsetzung von Entwicklungspolitik ermöglichen, birgt dies jedoch auch Risiken. Kritische Stimmen bemängeln, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (*Corporate Social Responsibility*) und ihre Rechenschaftspflicht (*Corporate Accountability*) im Busan-Dokument nicht zur Sprache kommen. (Welthungerhilfe/tdh 2012:15)
- EZ/IZ muss sich angesichts der zunehmend komplexen, globalisierten und multipolaren Rahmenbedingungen mit **neuen Themen** beschäftigen. Themen der globalen Regimebildung wie Umwelt- und Klimapolitik, Erhalt der öffentlichen Güter, Finanzierungsarchitektur, Handelsfragen und Dreiecks-Kooperationen haben zunehmend an

10 Mehr Informationen hierzu in: Ghosh, Bimal (2006): *Migrants' Remittances and Development: Myths, Rhetoric and Realities*, Genf/Den Haag.

11 Das DIE beschäftigte sich im Rahmen einer Länderarbeitsgruppe (2011/2012) in Tansania mit dem Forschungsthema Stiftungen: „Über die Prioritäten von Stiftungen, ihre Implementierungsstrategien, ihre Beziehungen zu Akteuren in Partnerländern und ihre Beziehungen mit öffentlichen Gebern ist wenig bekannt (...). Der Stiftungssektor ist sehr heterogen. Während einige private Stiftungen über eine lange Tradition in der Entwicklungsfinanzierung verfügen, engagieren sich andere Stiftungen erst seit Kurzem im Entwicklungsgeschäft. Zu den Stiftungen, die sich mit Entwicklung auf globaler Ebene befassen, zählen sowohl Familienstiftungen, die von reichen Privatpersonen gegründet worden sind, als auch Unternehmensstiftungen, die mitunter eng mit der Privatwirtschaft verbunden sind“. (Die Ergebnisse der Studie sind noch nicht veröffentlicht.)

12 Peter Lanzet, Sprecher der VENRO AG Internationale Finanzarchitektur und Armutsbekämpfung kommentiert dazu kritisch: „Im Busan Abschlussdokument wird Wachstum sowohl als Ziel an sich, als auch als Motor für Jobs, soziale Inklusivität und soziale Sicherung verstanden. Soziale Gerechtigkeit und verteilungspolitische Maßnahmen stellen sich nach diesem Modell von alleine ein (...). Entwicklungspolitisch bedeutet Busan u.a. die Wiederkehr des Trickle-down-Ansatzes mit asiatischem Antlitz“. (Lanzet 2012:6)

Bedeutung gewonnen – bei gleichzeitiger Beibehaltung großer Themenfelder wie guter Regierungsführung, ländlicher Entwicklung, Ernährungssicherung, Gesundheit, Bildung und Beschäftigung. Zu den neuen Themen kommen auch **neue Regionen**. Die aktuellen politischen Entwicklungen in Nordafrika, dem Mittleren Osten und in Südeuropa lassen zukünftig ein stärkeres Engagement der EZ/IZ in diesen Regionen vermuten.

2.2 Aktuelle Trends in der deutschen Entwicklungspolitik

Deutschland ist als größtes Geberland der EU in den oben beschriebenen High Level Foren vertreten und damit aktiv an den Veränderungen der internationalen Rahmenbedingungen und Richtlinien der Entwicklungspolitik beteiligt. Dies erfordert konsequenterweise auch, die eigenen Institutionen und Instrumente konzeptionell neu auszurichten. In den letzten Jahren hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) eine Vielzahl von neuen Sektor-konzepten und entwicklungspolitischen Positionspapieren herausgegeben. Des Weiteren wird mit Nachdruck am institutionellen Umbau des Ministeriums und seiner Vorfeldorganisationen gearbeitet. (Welthungerhilfe/tdh 2012:18)

In seinem entwicklungspolitischen Konzept „Chancen schaffen – Zukunft entwickeln“ hat das BMZ die Entwicklungszusammenarbeit als eine „an Werten und Interessen orientierte Zukunftsinvestition in weltweite Entwicklungs- und Lebenschancen“ definiert. Besondere Akzente legt das Konzept auf Innovationsbereitschaft und -kompetenz, Bildung, Marktorientierung und Unternehmertum, Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und Demokratie, die Stärkung des „Chancenkontinentes“ Afrika, Klimaschutz, Ressourceneffizienz und erneuerbare Energien sowie das Engagement in fragilen Staaten. (BMZ 2011)

Auch der Zusammenarbeit mit der **Zivilgesellschaft** misst das BMZ in seinem oben genannten Konzept eine starke Bedeutung zu¹³. „Veränderungen kommen aus der Mitte der Gesellschaft. Engagierte in Zivilgesellschaft und Unternehmen können viel bewirken. (...) Darum ist für uns die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlich, wirtschaftlich und politisch Engagierten von grundlegender Bedeutung. Entwicklung gewinnt durch die Erfahrung und Handlungsmöglichkeiten von Kirchen, politischen Stiftungen und Nichtregierungsorganisationen, von Migranten und Thinktanks.“ (BMZ 2011:10)

13 Finanziell ist die Förderung der Entwicklungszusammenarbeit zivilgesellschaftlicher Gruppen von 2004 bis 2012 in absoluten Zahlen von 441 auf 725 Millionen Euro deutlich angestiegen. Allerdings ist der Anteil dieser Förderung am Gesamthaushalt mit 11,4 Prozent 2012 im Vergleichszeitraum relativ konstant geblieben. (Welthungerhilfe/tdh 2012:22)

Das BMZ betrachtet **Nichtregierungsorganisationen (NRO)** als wichtige Partner – nicht nur bei der Armutsbekämpfung, sondern auch bei der zivilen Konfliktbearbeitung und der Krisenprävention. In der konkreten Umsetzung gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen BMZ und Zivilgesellschaft aus Sicht der Nichtregierungsorganisationen jedoch häufig eher schwierig, wie sich u.a. am Beispiel Afghanistan zeigt. Dort fordern die NRO vor dem Hintergrund konkreter Erfahrungen in humanitären Krisen eine klare Trennung zwischen militärischen Kernaufgaben, der humanitären Hilfe und dem zivilen Wiederaufbau. (Welthungerhilfe/tdh 2012:21). Das BMZ hingegen vertritt in seinem Konzept „Vernetzte Sicherheit“ vorrangig die Durchsetzung sicherheitspolitischer Ziele, was nach Ansicht des NRO-Dachverbandes VENRO nicht handlungsleitend für NRO sein kann, da sich deren Arbeit an humanitären oder entwicklungspolitischen Zielen orientiere. (VENRO 2010)

Aus Sicht vieler NRO – insbesondere derer, die staatliche Zuschüsse erhalten – sind die Auswirkungen der Paris-Erklärung sehr deutlich zu spüren. Im Zuge der angestrebten Harmonisierung und Arbeitsteilung der Geber müssen auch sie ihre sektoralen wie regionalen Förderschwerpunkte verändern. Zudem sind die NRO zunehmend international vernetzt, entwickeln Positionspapiere und bringen sich aktiv in die globalen Debatten und Aushandlungsprozesse ein. (Welthungerhilfe 2011:2)

Ähnlich wie die internationale Staatengemeinschaft setzt auch das BMZ neben der wichtigeren Rolle der Zivilgesellschaft auf eine verstärkte Kooperation mit der **Privatwirtschaft**. Im Vordergrund soll dabei der gegenseitige Nutzen stehen („win-win“). Angestrebt werden unter anderem der Ausbau von Entwicklungspartnerschaften mit deutschen Unternehmen, die weitergehende Mobilisierung privaten Kapitals sowie die Selbstverpflichtung der Wirtschaft zu verantwortungsvoller Unternehmensführung. KritikerInnen bemängeln, dass die BMZ-Strategie auf dem harmonischen Zusammenspiel von staatlichem und unternehmerischem Handeln aufbaut, dabei jedoch die real existierenden Interessens- und Zielkonflikte weitgehend ausblendet. (Welthungerhilfe/tdh 2012:21)

Die **Fusion der Vorfeldorganisationen** Deutscher Entwicklungsdienst (DED), Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt gGmbH) und Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH zur Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH wurde vom Bundeskabinett 2010 beschlossen und ist eine Reaktion auf die andauernde Kritik der Zersplitterung der deutschen EZ-Landschaft. Durch die Zusammenlegung der drei Organisationen sollen Effizienzgewinne in Form der so genannten Fusionsrendite entstehen. Das BMZ spricht von einer Gesamteinsparung von 700 Personalstel-

len.¹⁴ Die GIZ hingegen setzt auf Wachstum ihres Geschäftsvolumens. „Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit, Wachstum und Allianzen sind Stichworte, die die GIZ auf ihrem Weg zum weltweit führenden Dienstleister in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung begleiten“, heißt es entsprechend im GIZ-Unternehmensbericht 2011. Die GIZ will sich aktiv neue Märkte erschließen, wozu großvolumige Aufträge für andere Bundesministerien gehören, aber auch der „Nachhaltigkeitsmarkt Deutschland“, die Beratung von Industrieländern und dem EU-Binnenmarkt (das so genannte „Nordgeschäft“) oder das Eingehen globaler Partnerschaften mit Schwellenländern. Zu einem zweiten Standbein – neben der öffentlich finanzierten Internationalen Zusammenarbeit – baut die GIZ im Geschäftsbereich GIZ International Services (GIZ IS) die Kooperation mit Unternehmen und privaten Stiftungen sowie durch Aufträge anderer Regierungen aus.

Inwieweit die Fusion der Vorfeldorganisationen zu einer Veränderung des Instruments der Personalentsendung führen wird, bleibt abzuwarten. KritikerInnen befürchten, dass das Modell des Entwicklungshelfers von einst ein Auslaufmodell ist und ersetzt wird durch den/die **EntwicklungshelferIn** als eine Art „GIZ-Juniorfachkraft“, der/die in Partnerorganisationen auf lokaler und regionaler Ebene umzusetzen hilft, was die GIZ-ExpertInnen mit Ministerien und Regierungsbehörden in den Hauptstädten vereinbaren. (vgl. Elliesen 2011a:23)

Die von dem Arbeitskreis Lernen und Helfen in Übersee (AKLHÜ) erhobenen Daten von 2007 bis 2011¹⁵ zeigen, dass die Entsendung von EntwicklungshelferInnen über den DED/GIZ nach der Fusion zurückgegangen ist (**siehe Abb.1**). Besonders deutlich wird dies im Zeitraum von 2010 bis 2011, in dem die Neuentsendungen von GIZ-EntwicklungshelferInnen (EHs) um 33 Prozent und die unter Vertrag stehenden EHs um 13 Prozent zurückgegangen sind. Die Entsendung von Fachkräften des zivilen Friedensdienstes (ZFD) sowie die Fachkräfteentsendung über GTZ/GIZ ist hingegen von 2007-2011 kontinuierlich gestiegen. Erheblich gestiegen ist nach der Fusion auch die Anzahl der sog. „Inte-

14 BMZ-Pressemitteilung vom 16.02.2012 „Projektgruppe Vorfeldreform schließt Arbeit ab“.

15 Der AKLHÜ (Arbeitskreis Lernen und Helfen in Übersee) ermittelt seit 2004 die Daten von im Ausland tätigen Fachkräften bundesdeutscher Entsendeorganisationen. Die Daten basieren auf einer einmal jährlich durchgeführten Abfrage bei den Organisationen. Es ist die einzige umfassende Statistik für EZ/IZ-Personalentsendung im bundesdeutschen Raum. Allerdings muss bei der Analyse der Daten beachtet werden, dass im Laufe der Jahre neue Organisationen hinzugekommen sind, die anfänglich nicht erfasst wurden (2004 wurden 30 Organisationen erfasst. 2011 waren es gut 60). Darüber hinaus wurden mit den Jahren neue Kategorien bzw. Differenzierungen eingeführt (z.B. die gesonderte Erfassung von Kurzzeiteinsätzen), was die Vergleichbarkeit der Daten erschwert.

grierten Fachkräfte“, die über das Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM) ins Ausland entsendet werden.¹⁶

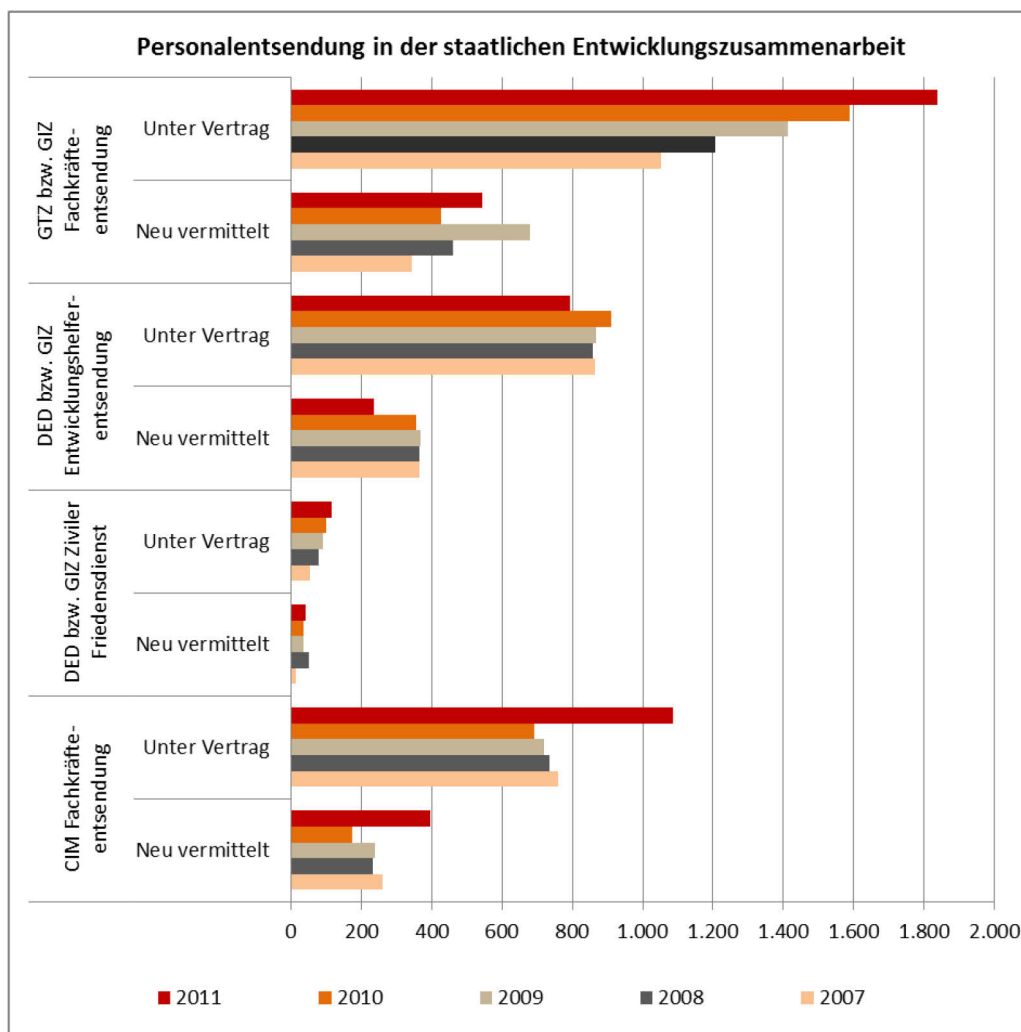


Abb. 1: Fachkräfteentsendung der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit durch DED-EHs und DED-ZFD, GTZ, CIM und GIZ (2007-2011). Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage statistischer Erhebungen des AKLHÜ 2007-2011

Die Entwicklungshelferentsendung über die beiden großen kirchlichen Entsendedienste – die Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) der katholischen Kirche sowie der Evangelische Entwicklungsdienst (EED) – ist im Zeitraum 2007-2011 stabil bei jeweils 150-180 unter Vertrag stehenden EntwicklungshelferInnen geblieben (siehe Abb.2).

¹⁶ Im System der deutschen Entwicklungszusammenarbeit ist CIM eine relativ kleine Organisation, die von zwei Partnern getragen wird, deren jeweiliges Leistungsspektrum es ergänzt: die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH und die Bundesagentur für Arbeit (BA). CIM vermittelt Fach- und Führungskräfte weltweit und begleitet deren Einsätze durch Serviceleistungen und Zuschüsse zum lokalen Gehalt. Durch einen lokalen Arbeitsvertrag und gemeinsam vereinbarte Ziele sind die von CIM vermittelten Fach- und Führungskräfte in die Strukturen vor Ort eingebunden. (vgl. www.cimonline.de)

Volumen: Insgesamt ist die Anzahl der Personalentsendungen durch deutsche Entsendeorganisationen in den letzten Jahren deutlich gestiegen – mit einem leichten Einbruch in 2010. Das Wachstum gilt auch für die erfassten Nachwuchsstellen. (siehe Abb.3)

Aus Sicht der kirchlichen Entsendeorganisationen unterscheidet sich der Entwicklungsdienst vom ExpertInneneneinsatz dadurch, „dass die Helfer in das Leben und den Alltag lokaler Gemeinschaften eingebunden sind, dass nicht nur die eine Seite von der anderen, sondern beide Seiten voneinander lernen und dass der Helfer sich über seinen eigentlichen Dienst hinaus sozial und entwicklungspolitisch engagiert, auch nach der Rückkehr ins Heimatland.“ (Elliesen 2011a:23)¹⁷

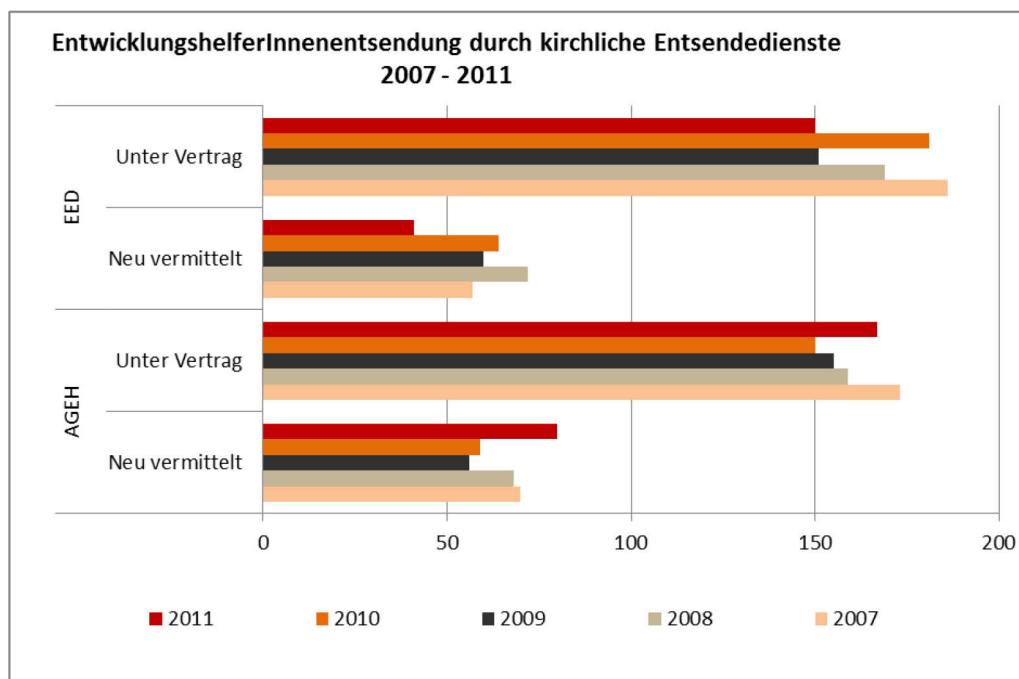


Abb. 2: EntwicklungshelferInnenentsendung der kirchlichen Entsendeorganisationen AGEH und EED (2007-2011). Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage statistischer Erhebungen des AKLHÜ 2007-2011

2.3 Charakteristik des derzeitigen EZ/IZ-Arbeitsmarktes

Anknüpfend an die zuvor dargestellten Trends der bundesdeutschen EZ/IZ wird im Folgenden versucht, die derzeitige Arbeitsmarktsituation für EZ/IZ-Fachkräfte etwas detaillierter zu beleuchten und dabei beson-

¹⁷ Barbara Schneider, Referentin für Personalgewinnung bei der AGEH, dazu ergänzend: „Der zentrale Vorteil der BeraterInnen (EntwicklungshelferInnen) ist es, eine gewisse Zeit und Beständigkeit zu haben, um sich wirklich auf die Situation und die Menschen einzulassen. Man kann etwas einbringen, das man produktive Fremdheit nennt, den Blick von außen. Dass man aber gleichzeitig zum Personal der Diözese oder der NGO gehört und ein Mitarbeiter wie alle anderen ist, ist gerade die Herausforderung für die eigene Rolle.“ aus: Interview von Carmen Molitor mit Barbara Schneider. Vom Macher zum Berater. Über den Wandel des Berufsprofils EntwicklungshelferIn. Contacts 02/2012, S. 17-19.

ders die Situation für Nachwuchskräfte betrachten. Leider gibt es kaum offiziell erhobene Zahlenangaben, die sich speziell mit BerufsanfängerInnen in der EZ/IZ befassen. Trotzdem erscheint es sinnvoll, sich die zur Verfügung stehenden Statistiken anzuschauen und zu überprüfen, ob sich die skizzierten Trends belegen lassen, um darauf aufbauend eine Einschätzung für die Berufschancen von Nachwuchsfachkräften abzugeben.

Das Berufsfeld EZ/IZ charakterisiert sich derzeit zum einen durch seine zahlenmäßige Überschaubarkeit: Aktuell schätzt man, dass jährlich rund 300-350 Nachwuchskräften der Berufseinstieg in deutsche EZ/IZ-Organisationen in In- und Ausland gelingt.¹⁸ Andererseits herrscht eine gewisse Unübersichtlichkeit: Es gibt eine Vielzahl von Entsendeorganisationen, spezielle Einstiegsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte (die Programme ändern häufig ihre Namen und Bedingungen) sowie Unterschiede in den erforderlichen Kompetenzen und Vorerfahrungen von Nachwuchskräften. Die Entsendeorganisationen sprechen von einem deutlichen Überangebot an BewerberInnen für Nachwuchsstellen, während zugleich gewisse Marktsegmente existieren, für die es eher schwierig ist, geeignete KandidatInnen zu finden (dies gilt insbesondere für frankophone oder arabischsprachige Länder sowie für Arbeitsplätze in fragilen Staaten).

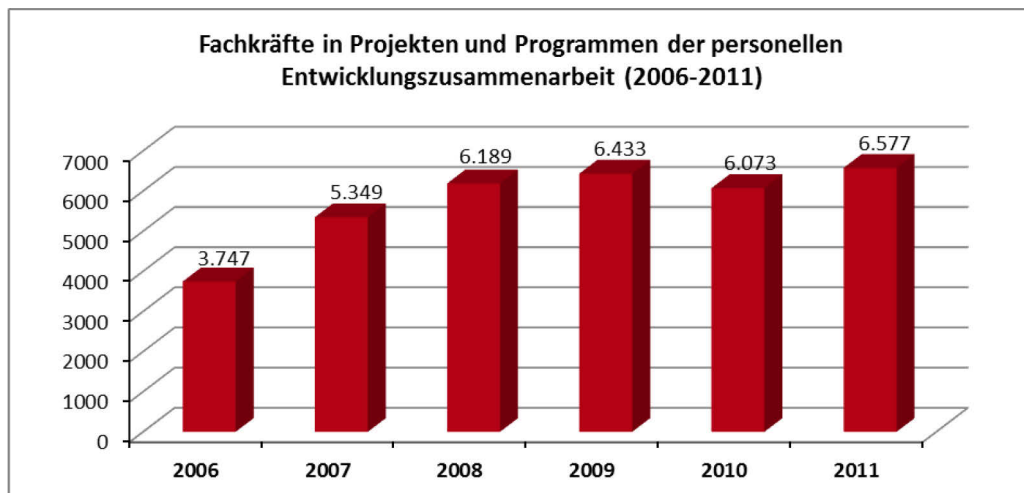


Abb. 3: Insgesamt unter Vertrag stehende Fachkräfte in Projekten und Programmen der bundesdeutschen personellen Entwicklungszusammenarbeit (2006-2011). Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage statistischer Erhebungen des AKLHÜ 2006-2011

¹⁸ Hier handelt es sich um Schätzungen des SLE auf Grundlage von statistischen Daten des AKLHÜ über Auslandsentsendungen von Nachwuchskräften summiert mit EZ-Nachwuchsstellen im Inland, die bislang statistisch nicht erhoben werden. Die letzte umfassende Datenerhebung mit Fokus auf Nachwuchskräfte wurde Ende 2006 vom DIE durchgeführt (Altenburg; Berensmann, 2007). Darin wird noch von einem Nachwuchsbedarf von ca. 250 Fachkräften jährlich ausgegangen. Das relativ große Wachstum der Branche fand jedoch erst ab 2007/2008 statt, so dass sich derzeit die Zahl von explizit für Nachwuchskräfte ausgeschriebenen Stellen vermutlich auf etwa 300-350 eingependelt haben dürfte.

Als Gründe für das stetige Wachstum der Entsendungen werden die in Deutschland gestiegenen ODA-Mittel, Gelder zur Anpassung an den Klimawandel sowie die Bereitstellung zusätzlicher Mittel aus den Bundesministerien für Umwelt, Gesundheit, Landwirtschaft und Ernährung, Verteidigung und dem Auswärtigen Amt genannt.

Vergleicht man nun die Zahl der unter Vertrag stehenden Fachkräfte (Abb.3) mit der der neu vermittelten Fachkräfte (**siehe Abb.4**) fällt auf, dass sich die Zahlen annähernd gleichen. Gründe dafür sind eine hohe Fluktuation und relativ kurze Vertragszeiten im Berufsfeld. Betrachtet man die Aufgliederung der Neuentsendungen nach Dienstart bzw. nach Vertragsart, so zeigt sich, dass ein erheblicher Anteil der Neuentsendungen im Jahr 2011 Kurzzeitverträge waren (**siehe Abb.5**).¹⁹ Ein Großteil der Kurzzeiteinsätze wird dabei über den *Senior Experten Service*²⁰ abgedeckt, der jährlich ca. 1.200-1.400 Kurzzeitfachkräfte unter Vertrag nimmt.

Arbeitgeber: Auf internationaler Ebene nimmt die Anzahl von Akteuren und Arbeitgebern im Berufsfeld zu. Dazu gehören große private Stiftungen (z.B. *Bill Gates Foundation*), spezialisierte Consultingfirmen (von denen es hunderte gibt, die weltweit im Einsatz sind), international agierende Nichtregierungsorganisationen (z.B. *Oxfam*) oder große Unternehmen (wie z.B. *Siemens*), die sich in Public Private Partnerships engagieren. So ist es mittlerweile durchaus möglich, als deutsche Nachwuchskraft nicht nur für eine der klassischen deutschen Entsendeorganisationen, für die EU oder für eine UN-Organisation zu arbeiten, sondern beispielsweise auch für eine schwedische Consultingfirma, eine irische Nichtregierungsorganisation, eine multinationale Firma mit *Corporate Social Responsibility* (CSR)-Komponente oder für die *Aga Khan Foundation*.

19 Eine vom SLE kürzlich durchgeführte Befragung unter ca. 250 ehemaligen AbsolventInnen (von denen rund 70 Prozent noch aktiv in der EZ/IZ arbeiten) ergab in Sachen Verweildauer auf einer Stelle: 47 Prozent der Befragten bleiben durchschnittlich 3-5 Jahre auf einer Stelle, 31 Prozent wechseln ihre Stellen in weniger als 3 Jahren und 22 Prozent in mehr als 5 Jahren. Hinsichtlich der Verträge ergab die Befragung, dass 15 Prozent hauptsächlich freiberuflich arbeiten, 39 Prozent festangestellt sind und 46 Prozent mit Zeitverträgen arbeiten.

20 Der Senior Experten Service (SES) – die Stiftung der Deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit – ist die führende deutsche Ehrenamts- und Entsendeorganisation für Fach- und Führungskräfte im Ruhestand. Die gemeinnützige Gesellschaft gibt seit 1983 Hilfe zur Selbsthilfe – weltweit. Finanzielle Unterstützung erhält der SES unter anderem durch das BMZ.

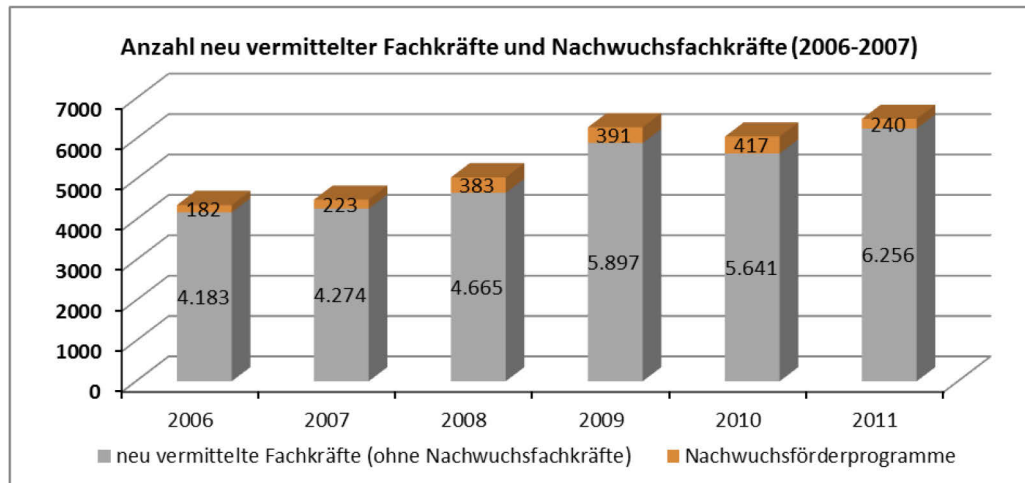


Abb. 4: Anzahl der neu vermittelten Fachkräfte und Nachwuchsfachkräfte 2006-2012²¹. Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage statistischer Erhebungen des AKLHÜ 2006-2011

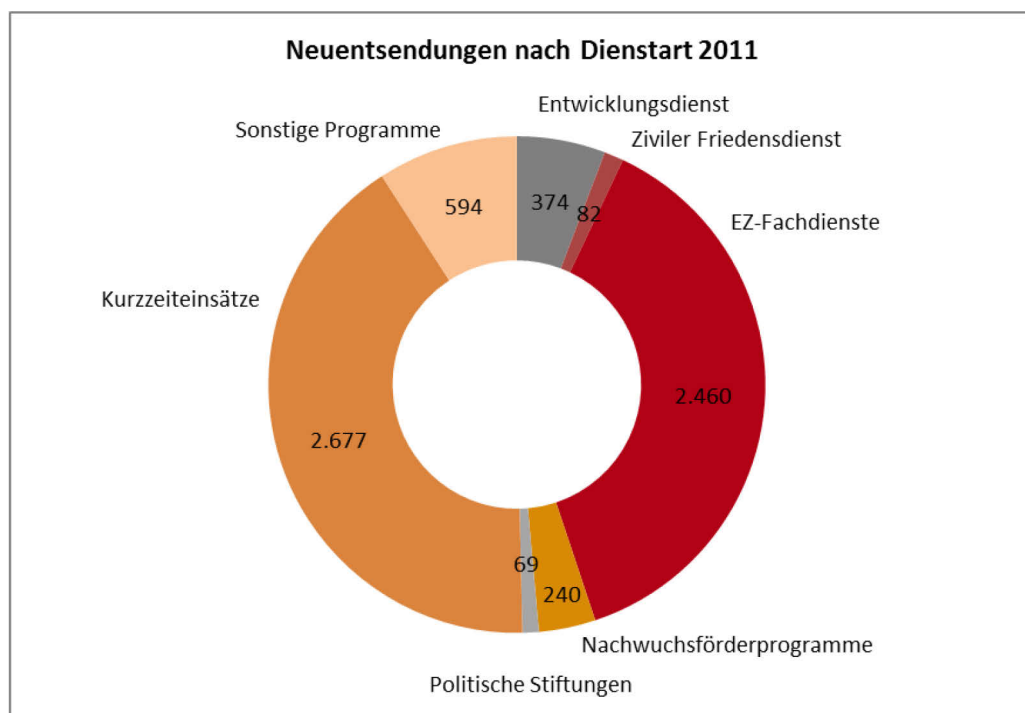


Abb. 5: Neuentsendungen 2011 nach Dienstart. Quelle: AKLHÜ 2012

21 In der Statistik des AKLHÜ beinhalten „Nachwuchsförderprogramme“ Ausbildungsmaßnahmen einzelner EZ-Fachdienste sowie EZ-spezifische Ausbildungsprogramme anderer Institutionen (DIE, SLE).

Standorte: Der Statistik der neu gegründeten GIZ als nunmehr größten bundesdeutschen Personalentsender für EZ/IZ-Fachkräfte kann man entnehmen, dass derzeit 70 Prozent des GIZ-Personals aus nationalen Fachkräften besteht. Der Anteil der Inlandsstellen beträgt 19 Prozent und lediglich 11 Prozent der MitarbeiterInnen besteht aus ins Ausland entsandten Fachkräften (**siehe Abb. 6**).

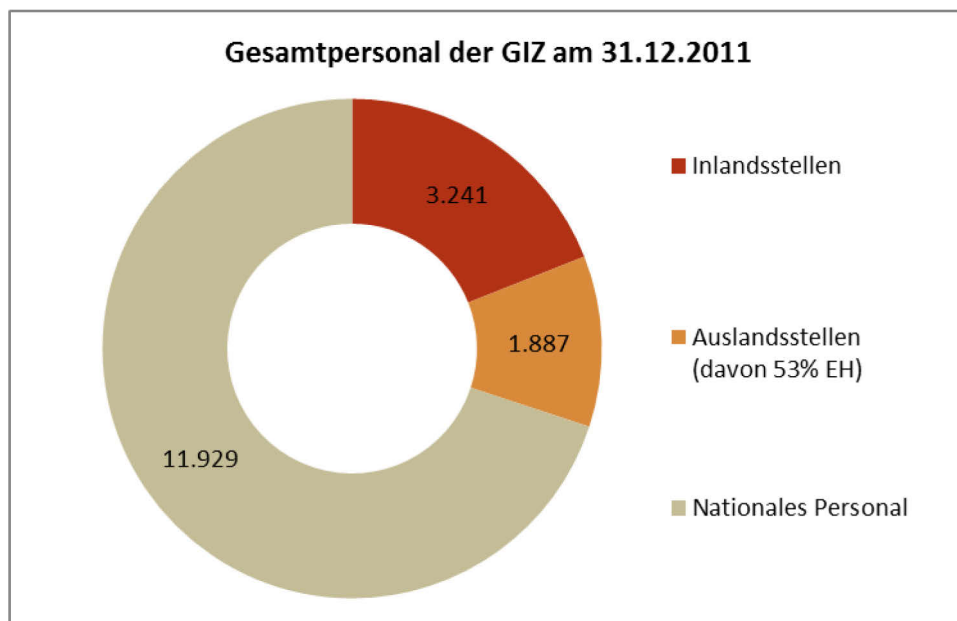


Abb. 6: Aktuelle Zahlen der neu gegründeten GIZ für 2011 über das Verhältnis von Inlands- und Auslandsstellen sowie lokalen Fachkräften. Quelle: GIZ-Unternehmensbericht 2011

Die Aufschlüsselung des Gesamtpersonals der EZ/IZ bestätigt den Trend, im Ausland vermehrt lokale Fachkräfte aus den Partnerländern unter Vertrag zu nehmen und die Zahl der entsandten internationalen Fachkräfte prozentual zu reduzieren. Das gilt insbesondere für Lateinamerika und einige Länder Asiens. Spitzenreiter bei der Entsendung von Fachkräften ist dagegen nach wie vor Afrika, gefolgt von der Region Asien und Pazifik (**siehe Abb. 7**).

Zunehmend werden EZ/IZ-Projekte in Nothilfe-, Krisen- oder Konfliktregionen durchgeführt.²² So hat allein die GIZ nach eigenen Angaben ak-

²² Bilaterale und internationale staatliche wie auch nicht-staatliche Geber stellen immer mehr Gelder im Bereich Humanitäre Hilfe zur Verfügung. So ist der Anteil von Geldern für Humanitäre Hilfe am Gesamtbudget der OECD für Entwicklungsaufgaben in den vergangenen Jahren von 1,8% (1983-1985) auf 7,8% (2002) bzw. 10,2% (2005) gestiegen. (Bundesregierung 2010). Bei Nothilfe-Organisationen wie z.B. dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) oder der Johanniter Unfallhilfe macht sich dieser Zuwachs auch in Stellen bemerkbar. Hat das DRK 2009 noch 67 Fachkräfte ins Ausland entsandt, so waren es 2011 bereits 94. Bei der Johanniter Unfallhilfe ist die Zahl der entsandten Fachkräfte von 16 in 2009 auf 35 in 2011 gestiegen (AKLHÜ Statistik 2010-2012).

tuell rund 9 Prozent ihrer entsandten Fachkräfte in Afghanistan im Einsatz. Da diese Standorte in Bezug auf ihre Familientauglichkeit, Lebensqualität und Sicherheitslage schwieriger vermittelbar sind, haben viele Entsendeorganisationen Probleme, genügend qualifizierte Fachkräfte zu finden (siehe hierzu auch Kapitel 4.1).

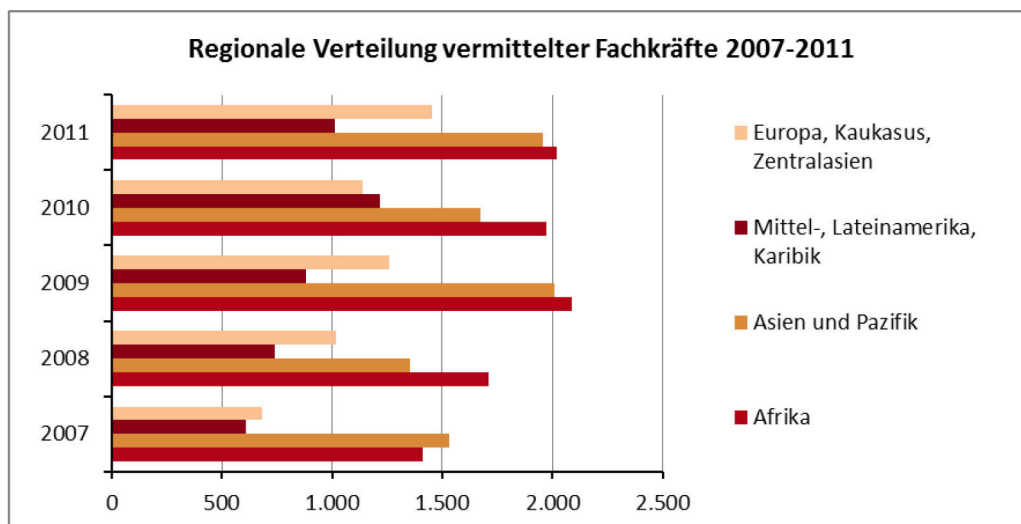


Abb. 7: Regionale Verteilung vermittelter Fachkräfte 2007-2011. Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage statistischer Erhebungen des AKLHÜ 2006-2011

Themen und Sektoren: Die Entwicklung der deutschen ODA-Mittel²³ der letzten Jahre (**siehe Abb. 8**) weist nicht nur ein kontinuierliches Gesamtwachstum auf, sondern zeigt auch, dass einige Sektoren besonders stark gewachsen sind. Dazu gehört der Sektor „Energieerzeugung und Energieversorgung“ wie auch der Sektor „Staat und Zivilgesellschaft“.

²³ Die Official Development Assistance (ODA) sind die Zuwendungen in Form von Zuschüssen und Darlehen, die die OECD-Mitgliedländer an die Entwicklungsländer vergeben. Die ODA-Quote gibt Auskunft über die Ausgaben im Vergleich zur Wirtschaftsleistung eines Landes. Angestrebt wird EU-weit eine ODA-Quote von 0,7% des Bruttoinlandsproduktes. Deutschland gab 2011 rund 14,5 Milliarden US-Dollar für seine Entwicklungszusammenarbeit aus. Dies entspricht einem Zuwachs um 5,9 Prozent. Die deutsche ODA-Quote stieg damit 0,01 Prozentpunkte von 0,39 Prozent in 2010 auf 0,4 Prozent in 2011. Deutschland etabliert sich damit und aufgrund eines Rückgangs der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit in Frankreich (-5,6 Prozent) und England (-0,8 Prozent) nach den USA auf Platz zwei der größten Geber weltweit gemessen an den absoluten Ausgaben. In relativen Zahlen liegt Deutschland dagegen noch immer zurück. Hier schneidet das deutsche Engagement vergleichsweise schlecht ab. Im Vergleich zu den anderen EU-15-Staaten liegt die deutsche ODA-Quote auf Platz zehn. Immerhin vier Länder (Schweden, Luxemburg, Dänemark und die Niederlande) haben die 0,7 Prozent-Quote bereits erfüllt. (VENRO 2012:2)

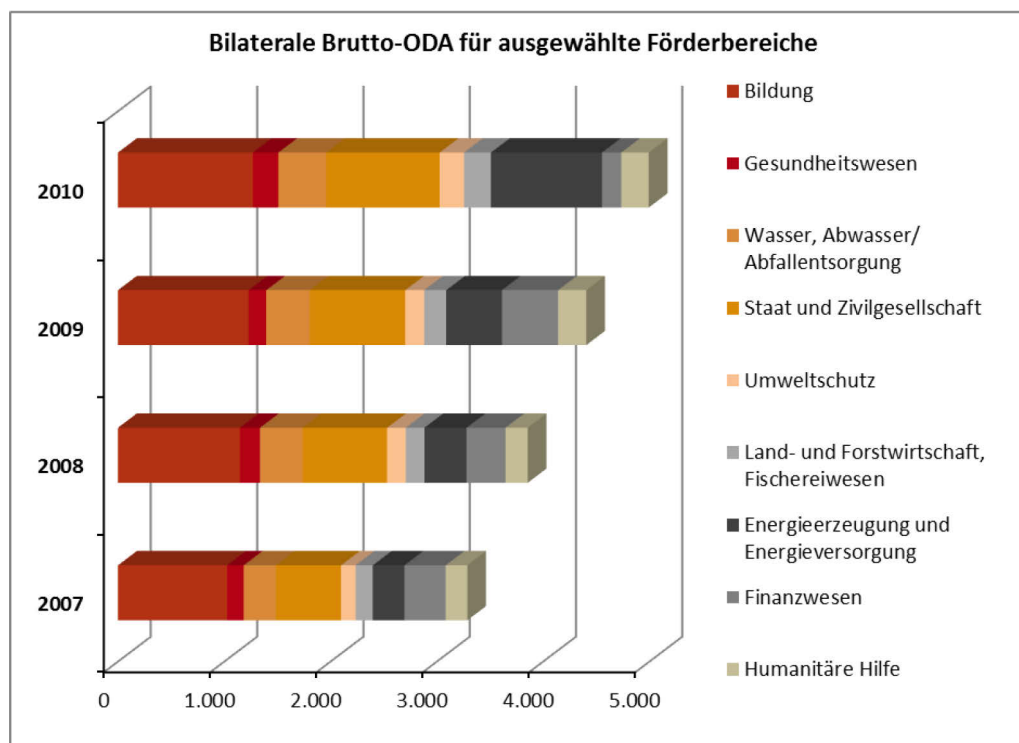


Abb. 8: Bilaterale Brutto-ODA Deutschlands für ausgewählte Förderbereiche 2007-2010. Quelle: BMZ 2011

Insgesamt beschäftigt sich die bundesdeutsche EZ/IZ jedoch weiterhin mit einer sehr breiten Themenpalette. Laut Einschätzung der Personalabteilungen großer Entsendeorganisationen werden derzeit in allen Themenbereichen neue Stellen besetzt. Besonders großer Bedarf besteht allerdings in den Bereichen Umwelt, Klima, Wasser und Energie.

Themen, die das BMZ aktuell bearbeitet

- | | |
|--|--|
| ♦ Armut bekämpfen | ♦ Klima schützen |
| ♦ Bildung fördern | ♦ Ländliche Entwicklung fördern |
| ♦ Erneuerbare Energien und Energieeffizienz fördern | ♦ Menschenrechte wahren |
| ♦ Entwicklung finanzieren | ♦ Migration – Chancen für Entwicklung nutzen |
| ♦ Ernährung sichern | ♦ Rohstoffe |
| ♦ Frieden sichern | ♦ Soziale Sicherung |
| ♦ Gesundheit, AIDS-Bekämpfung, Bevölkerungsdynamik, Stärkung von Gesundheitssystemen | ♦ Stadtentwicklung |
| ♦ Good Governance | ♦ Umwelt und Ressourcen bewahren |
| | ♦ Wirtschaftliche Zusammenarbeit |

Quelle: BMZ 2012: http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/themen/index.html

Themen, die die GIZ aktuell bearbeitet²⁴:

- **Good Governance:** Demokratie und Rechtsstaat, Dezentralisierung, Korruption, Öffentliche Finanzen, Kommunal- und Stadtentwicklung, Staats- und Verwaltungsreform, Regionalisierung
- **Ländliche Entwicklung:** Agrarpolitik und ländlicher Raum (Agrarforschung, Boden und Land, Dienstleistungen, Ernährungssicherung, Politikberatung); nachhaltiges Ressourcenmanagement (Artenvielfalt, Bewässerung, Fischerei, Landwirtschaft, Nachwachsende Rohstoffe, Nutztierhaltung), Agrarhandel, Sozial- und Umweltstandards, Wertschöpfungsketten
- **Nachhaltige Infrastruktur:** Energie (Energiegrundversorgung, Erneuerbare Energien, Energieeffizienz, Strategieprozesse Energie und Klimaschutz); Transport, Wasser (Nachhaltige Wasser- und Sanitärversorgung, Management von Wassereinzugsgebieten, Grenzüberschreitendes Wassermanagement); Zukunftsorientiertes Bauen
- **Sicherheit und Wiederaufbau:** Krisenprävention, Sicherheit und Frieden, Katastrophenvorsorge, Nothilfe, Unterstützung bei Polizeiaufbau
- **Soziale Entwicklung:** Gesundheit (Gesundheitssysteme, sexuelle und reproduktive Gesundheit); Bildung (postprimäre Bildung, Hochschule und Wissenschaft), Soziale Sicherheit (Kleinstversicherungen, Poverty and Social Impact Analysis)
- **Umwelt und Klima:** Klima, Management von Naturressourcen (Biodiversität, Desertifikationsbekämpfung, Internationale Waldpolitik); Umweltmanagement in Stadt und Industrie (Ressourceneffizienz, Abfall- und Altlastenmanagement); Umweltpolitik und Institutionenentwicklung
- **Wirtschaft und Beschäftigung:** Armut und Wachstum, Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt, Beschäftigung, Finanzsysteme, Handel, Migration und Entwicklung, Privatwirtschaft, Wirtschaftspolitik
- **Übergreifende Themen:** Armut, Demographie, Drogen, Ernährungssicherung, Gender, HIV/Aids, IKT, Islam, Kinder- und Jugendrechte, Kultur und Entwicklung, Menschenrechte, Partizipation, PPP, Sozial- und Umweltstandards, Tourismus

Quelle: GIZ 2012. <http://www.giz.de/Themen/de/themen.htm>

²⁴ Zum Vergleich: Themenbereiche, in denen die Welthungerhilfe aktuell arbeitet sind Hunger / Ernährungssicherung, Wasser, Konflikte und Katastrophen, Klima, Umwelt und Energie, Entwicklungspolitik, Bildung.

2.4 Fazit der aktuellen Trends

Das Berufsfeld EZ/IZ und seine prägenden Rahmenbedingungen sind derzeit gekennzeichnet durch große Dynamik und Veränderungen. Sowohl die internationale als auch die deutsche Entwicklungspolitik ist in den letzten Jahren aufgrund der Debatten um Wirksamkeit und Messbarkeit von Resultaten der Entwicklungsmaßnahmen sowie der mangelhaften Erreichung global festgelegter Entwicklungsziele sehr unter Erfolgsdruck geraten. Entwicklungspolitik ist dabei zunehmend zu einem globalen Thema geworden, bei dem die traditionellen Geber- und Nehmerländer, aber auch neue staatliche Entwicklungsfinanciers aus Schwellenländern (z.B. Indien, China und Brasilien), die Privatwirtschaft sowie die Zivilgesellschaft im Rahmen von großen High Level Foren (Paris, Accra, Busan) gemeinsam abgestimmte entwicklungspolitische Prinzipien und Ziele aushandeln.

Dialog und Partnerschaftlichkeit zwischen Geber- und Nehmerländern stehen spätestens seit Busan stärker im Vordergrund. Aus diesem Grund propagieren viele Regierungen auf Geberseite derzeit Instrumente zur Stärkung der Eigenverantwortung von Entwicklungsländern wie Budgethilfe und programmorientierte Ansätze statt der Förderung von Einzelprojekten sowie eine noch deutlicher auf die Stärkung der Zivilgesellschaft ausgerichtete EZ/IZ. Die Partnerländer ihrerseits haben u.a. zugesagt, Entwicklungsstrategien eigenverantwortlich festzulegen und umzusetzen und eine proaktive Rolle in der Geberharmonisierung einzunehmen. (vgl. BMZ 2012:23-24)

Die Veränderungen auf globaler Ebene werden mancherorts als Paradigmenwechsel in der Entwicklungspolitik bezeichnet – als eine Art „Umverteilung von Macht und Einfluss in der EZ“ (Lanzet 2011:1). Die Weichen werden gestellt für eine neue globale Architektur der internationalen Entwicklungszusammenarbeit mit neuen Akteuren und einem auf Eigenverantwortung von Empfängerländern basierten Modell der globalen Entwicklungskooperation.

Diese Dynamik entsteht jedoch zu einem Zeitpunkt, an dem die internationale Staatengemeinschaft einem breiten Spektrum globaler Probleme gegenüber steht – angefangen bei den wachsenden sozialen Disparitäten über den Klimawandel und die Problematik fragiler Staaten bis hin zu den Auswirkungen der globalen Nahrungs-, Wirtschafts- und Finanzkrisen. Die jüngste Evaluierung der 2005 in Paris festgesetzten Ziele kommt zudem zu dem ernüchternden Ergebnis, dass die angestoßenen globalen entwicklungspolitischen Reformprozesse bislang wenig konkrete Ergebnisse hervorgebracht haben²⁵.

Alles in allem werden die derzeitigen Trends und Veränderungen der EZ/IZ auf globaler Ebene von den entwicklungspolitischen Fachleuten

²⁵ Mehr zur Paris-Erklärung in Kapitel 2.1

mit einer Mischung aus Zustimmung und Skepsis bewertet. Kaum jemand vermag zu prognostizieren, wohin die großen Entwicklungen gehen werden. Es ist jedoch zu befürchten, dass sich die Schere zwischen den großen, bevölkerungsreichen und sich rasant entwickelnden Schwellenländern und den fragilen, besonders armen Entwicklungsländern weiter öffnen wird. Diese Entwicklung macht es nötig, weiter nach neuen Konzepten, jenseits des herkömmlichen Bildes von Nord-Süd und Süd-Süd, zu suchen. (vgl. Neubert 2012:30)

Deutschland als weltweit zweitgrößtes Geberland fühlt sich den in Busan beschlossenen globalen Reformbestrebungen verpflichtet und hat dementsprechend auch im eigenen Land mit einer konzeptionellen Neuausrichtung der Entwicklungspolitik begonnen. Dazu gehören sowohl die Entwicklung von neuen Konzeptpapieren als auch die Umgestaltung der Vorfeldorganisationen und des BMZ selbst mit dem Ziel, EZ/IZ effektiver zu gestalten und die vorhandenen Instrumente besser aufeinander abzustimmen. Eine groß angelegte institutionelle Reform wie die Fusion von DED, InWEnt und GTZ sorgt einerseits für viel frischen Wind und neue Potentiale, führt gleichzeitig aber auch zu Unruhe und Unsicherheit bei den betroffenen Akteuren und kann in der Übergangsphase durchaus auch zu Ineffizienzen und unerwarteten Personalfluktuationen in der Gesamtorganisation führen. Derzeit befindet sich die entwicklungspolitische Landschaft der staatlichen Akteure im Prozess der Neuausrichtung und es bleibt abzuwarten, welchen Einfluss diese Neuausrichtung letztendlich auf die Wirksamkeit der bundesdeutschen Entwicklungspolitik haben wird.

Der EZ/IZ-Stellenmarkt mit seinen Themen, Regionen und Einsatzbereichen spiegelt die oben beschriebenen Trends wieder, wobei sowohl Fachleute für die klassische EZ (Beratungsvorhaben auf regionaler und lokaler Ebene) als auch für die globalere IZ (Politikberatung, komplexe Kooperationsvorhaben mit großer Akteurslandschaft, Mitwirkung in UN-Organisationen) gesucht werden. Vermehrt werden Fachkräfte für den Einsatz in fragilen Staaten sowie in Vorhaben an der Schnittstelle zwischen Humanitärer Hilfe, Wiederaufbau und Entwicklungszusammenarbeit gesucht.

Insgesamt hat sich die Anzahl der zur Verfügung stehenden EZ/IZ-Stellen in den letzten Jahren positiv, d.h. nach oben entwickelt, was sich auf die gestiegenen ODA-Mittel sowie auf zusätzliche Mittel anderer Ministerien zurückführen lässt. Es gibt in Deutschland nach wie vor eine vergleichsweise große Palette an potentiellen EZ/IZ-Arbeitgebern. Dazu gehören große oder kleine Consultingunternehmen, Entwicklungsbanken, die GIZ oder CIM, national oder international tätige entwicklungspolitische NRO, kirchliche Entsendeorganisationen, Nothilfeorganisationen, politische Stiftungen, spezialisierte Bundesanstalten, wissenschaftliche Institute sowie das zum Bundesamt für Arbeit gehörende BFIO (Büro für Führungskräfte zu Internationalen Organisationen), das die

Vermittlung von Nachwuchs- und Fachkräften an internationale Organisationen übernimmt.

Generell wird der EZ/IZ-Arbeitsmarkt von den Berufsfeldorganisationen als ein Nachfragemarkt gesehen, in dem es in der Regel mehr Arbeitssuchende als Stellen gibt. Dies gilt jedoch nicht für alle Teilbereiche, denn insbesondere für Einsätze in fragilen Staaten ist es mitunter schwierig, geeignete KandidatInnen zu finden. Allgemein ist die Personalfluktuation im Berufsfeld aufgrund relativ kurzer Vertragszeiten groß und nur ein relativ kleiner Anteil der EZ/IZ-Fachkräfte verfügt über unbefristete Arbeitsverträge.

Für Nachwuchskräfte gilt es, die Einstiegsbarrieren in das Berufsfeld zu überwinden. Mit der sogenannten „Zwei-bis-drei-Jahre-Berufserfahrungshürde“ setzen viele Organisationen in ihren Stellenausschreibungen eine mindestens zweijährige praktische Berufserfahrung voraus. Inwieweit während des Studiums absolvierte Praktika oder Weiterqualifizierungen, wie z.B. die Ausbildung am SLE, als Berufserfahrung angerechnet werden, liegt dabei meist im Ermessensspielraum der jeweiligen Arbeitgeber. Der Zeitraum zwischen Abschluss des Studiums und Berufseinstieg gilt allgemein als kritische Phase, denn nur wenige deutsche EZ/IZ-Organisationen bieten speziell auf junge Menschen ausgerichtete Junior-, Trainee- oder Nachwuchsstellen an. Hinzu kommt – und dies ist an sich eine positive Entwicklung –, dass die lokalen Projektpartner heutzutage bei der Personalauswahl für Auslandsstellen wesentlich mehr Einfluss haben, als dies früher der Fall war. Ihre hohen Erwartungen an die Qualifikation und Erfahrungen der Fachkräfte können von BerufsanfängerInnen oft nicht erfüllt werden.

Ist die Einstiegsbarriere jedoch überwunden, bleiben erstaunlich viele Fachkräfte für lange Zeit im Berufsfeld. Befragungen unter SLE-AbsolventInnen der letzten 50 Jahre haben ergeben, dass gut Zweidrittel derjenigen, die den Berufeinstieg geschafft haben, auch den Großteil ihres Berufslebens dort verbringen. Ob diese hohe Verblebsdauer auch für die zukünftige Generation von EZ/IZ-Fachleuten gelten wird, bleibt zu beobachten.

3 Kritische Reflexion und Debatte der aktuellen Trends

Die im Einführungskapitel aufgezeigten Trends der aktuellen Entwicklungspolitik und Personalentsendung sollen nun kritisch reflektiert, kommentiert und ergänzt werden. Dazu lassen wir EZ/IZ-Fachleute aus Wissenschaft, Politik und Praxis zu Wort kommen. Das folgende Kapitel gibt Ausschnitte der Entwicklungspolitischen Diskussionstage (EPDT) wieder, die das SLE in Kooperation mit der Heinrich-Böll-Stiftung im Mai 2012 durchführte.

- Unter dem Titel **„Innovation, Stagnation oder Rückschritt – Macht die deutsche Entwicklungszusammenarbeit sich überflüssig?“** diskutierten Jens Martens vom Global Policy Forum Europe, Mathias Mogge, hauptamtlicher Programmvorstand der Welthungerhilfe, PD. Dr. Salua Nour von der Freien Universität Berlin und Dr. Tania Rödiger-Vorwerk, Leiterin des Planungsstabs im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).
- Zur Frage **„Ab in den Norden? Trends und Herausforderungen für den Personaleinsatz in der Entwicklungszusammenarbeit“** diskutierten Klaus-Dieter Seidel, Leiter der spezialisierten Geschäftseinheit „Entsendung Entwicklungshelfer/innen“ in der GIZ, Prof. Dr. Claudia von Braunmühl von der Freien Universität Berlin, Prof. Dr. Samuel Quive von der Universität Eduardo Mondlane in Mosambik, mit dem das SLE eine Ausbildungspartnerschaft aufgebaut hat und Helge Espe vom Fredskorpset Norwegen (FK Norway), einem Personalaustauschprogramm zwischen Norwegen und Ländern des Südens.

Ergänzend zu den EPDT wurden ExpertInneninterviews durchgeführt mit Mathias Mogge, Programmvorstand der Welthungerhilfe sowie mit Klaus Brückner, Leiter der GIZ-Repräsentanz in Berlin. Aspekte dieser Interviews sind in dieses Kapitel mit eingeflossen.

3.1 Umsetzung der Paris-Erklärung

Die EPDT 2012 begannen mit einem kritischen Blick auf die Umsetzung der Paris-Erklärung²⁶. Zur Erinnerung: Die von der OECD durchgeführte Evaluierung der Paris-Erklärung ergab, dass die dort festgelegten Ziele nur zu etwa einem Drittel erreicht und die Geber weltweit nur einem von 13 relevanten Indikatoren gerecht wurden (Ellmers 2012). KritikerInnen bemängeln daher, dass Ernsthaftigkeit und Wille der Geberstaaten bei der Umsetzung der Paris-Erklärung und den nachfolgenden Beschlüssen von Accra und Busan in den konkreten Maßnahmen nicht genügend sichtbar würde. (Welthungerhilfe / tdh 2012)

„Auf der einen Seite gibt es einen ‚Alibiansatz‘. Demnach wird versucht, durch Projekte eine Zivilgesellschaft aufzubauen. Auf der anderen Seite gibt es in den Ländern bereits Strukturen, die ihre Funktion erfüllen: Gewerkschaften, Bauernverbände, Basisorganisationen, d.h. Kräfte, deren Bündelung dazu führen würde, dass strukturelle Ungleichgewichte korrigiert werden können. Langfristig bildet die Zivilgesellschaft ein Gegengewicht zum Staat, der über die Ressourcen verfügt.“

Salua Nour, FU Berlin

Diese kritischen Einschätzungen bezüglich der Paris-Erklärung teilten mehrere RednerInnen bei den EPDT, unter anderem PD Dr. Salua Nour von der Freien Universität Berlin. Sie wies darauf hin, dass die internationale EZ/IZ von der oft geforderten „Win-win-Situation“, die allen Beteiligten gleichermaßen Nutzen bringe, noch weit entfernt sei. Durch fortlaufende Instrumentenanpassung innerhalb entwicklungspolitischer Strategien würden die Ursachen von Entwicklungshemmnissen nicht identifiziert und behoben, sondern lediglich die Symptome bekämpft – mit mehr oder weniger Erfolg, aber eben ohne nachhaltige Wirkung, kritisierte Nour. Um zu einer wirklichen „Win-win-Situation“ zu kommen, sei es notwendig, die Wirkungszusammenhänge in den Fokus zu rücken. Ein zentrales Problem der derzeitigen EZ sieht Nour demzufolge darin, dass entscheidende Akteure gar nicht identifiziert werden. Statt immer nur Geberstaat und Empfängerstaat im Blick zu haben, müssten zentrale Entscheidungsträger der Entwicklungsländer sowie die dortige Zivilgesellschaft mit in den Blick genommen werden. Die derzeitigen Maßnahmen, so ihre Kritik, zielten jedoch nicht darauf ab, die bestehenden Bedingungen auch hinsichtlich der Machtverhältnisse zu verändern. Sie plädiert daher für mehr Investitionen in die Unterstützung und Stärkung einer oftmals „kaum handlungsfähigen Bevölkerung und Zivilgesellschaft“.

Die Erweiterung von „policy spaces“ für zivilgesellschaftliche Akteure in Ländern des Südens ist ein zentrales Thema innerhalb einer von deutschen NRO geführten kritischen Debatte. Gefordert wird, dass zivilgesellschaftliche Akteure nicht nur befähigt werden, innerhalb ihrer Handlungsräume stärker selbst zu agieren, sondern gezielt darin unterstützt werden, eben diese politischen Handlungsspielräume zu erweitern,

²⁶ Mehr zur Paris-Erklärung von 2005 siehe Kapitel 2.1.

selbst die Gestaltung ihrer Länder mitzubestimmen und so möglicherweise auch zu einer Veränderung der Machtverhältnisse beizutragen.

In diesem Kontext wies Jens Martens darauf hin, dass in internationalen Foren und Bereichen außerhalb der EZ – wie beispielsweise dem *Global Policy Forum* – längst eine sehr viel gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Nord und Süd stattfindet. Martens beobachtet dabei einen hohen Organisationsgrad zivilgesellschaftlicher Kräfte in Ländern des Südens, die gegenüber dem Norden mit großem Selbstbewusstsein auftreten. Die deutsche EZ hingegen sei weit entfernt von einer echten Partnerorientierung im Sinne gleichberechtigter Zusammenarbeit mit den NRO im globalen Süden, so Martens.

Aus Martens Sicht sind die in der Paris-Erklärung formulierten Veränderungen „rein kosmetisch“: Zwar seien aus „recipients“ „partner“ geworden und die „donor“ firmierten nun als „provider“, das zugrunde liegende Konzept des hilfsbasierten Ansatzes sei jedoch in der Praxis der Entwicklungspolitik nach wie vor stark verbreitet. Er sprach sich deshalb für die Stärkung einer gleichberechtigten internationalen Zusammenarbeit auf Grundlage des rechtsbasierten Ansatzes aus. Dieser geht vom Verständnis einer geteilten globalen Verantwortung aus, die alle Staaten dazu verpflichtet, globale Probleme und Ungleichheiten gemeinsam zu lösen. Unterstützung für die Länder des globalen Südens wird demnach nicht als Hilfe betrachtet, sondern als die Erfüllung eines Rechtsanspruchs dieser Länder. Entsprechend müssten die Normen, Standards und Prinzipien des internationalen Menschenrechtssystems in alle Pläne, Politiken und Prozesse von Entwicklung integriert werden.²⁷

„Das Prinzip des ‚ownership‘ bleibt beliebig, solange nicht klar ist, wer wem die Eigenverantwortung überträgt. Die Frage ist, wer hat Eigenverantwortung: Gesellschaften oder Regierungen?“

*Jens Martens,
Global Policy Forum*

In der Praxis der internationalen Entwicklungspolitik hat sich der rechtsbasierte Ansatz jedoch bisher nicht umfassend durchgesetzt. Welthungerhilfe und terre des hommes merken an, die Bundesregierung habe zwar in internationalen Abkommen und Deklarationen eine Reihe von Prinzipien anerkannt, die die normative Grundlage ihrer internationalen Zusammenarbeit bilden sollten. Sie habe es aber „bisher versäumt, ihr politisches Handeln konsequent nach diesen Prinzipien umzusetzen.“²⁸

27 Der rechtsbasierte Ansatz in der EZ beinhaltet folgende Elemente: Eine direkte Verbindung von Rechten, Verantwortlichkeit, Empowerment, Partizipation, Nichtdiskriminierung und die Beachtung verletzlicher Personengruppen. (vgl. UN 2003)

28 Weiter heißt es: „Allzu oft wird der Stellenwert der Entwicklungspolitik nach Opportunitätsgesichtspunkten beurteilt und kurzfristigen ökonomischen Eigeninteressen untergeordnet. Das Recht auf Entwicklung, die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechte und die Prinzipien internationaler Zusammenarbeit (...) sind aber keine politische Verfügungsmasse, sondern müssen ausnahmslos respektiert und konsequent umgesetzt werden.“ (Welthungerhilfe / tdh 2012:6)

3.2 Engere Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft und das sogenannte „Nordgeschäft“

Auch die verstärkte Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft, wie sie im Busan-Abkommen von 2011 vorgesehen ist, wurde bei den EPDT 2012 kritisch diskutiert. Der Vorwurf, dass ein zentrales Interesse der Geberländer bei der Kooperation mit Entwicklungsländern in erster Linie im Wachstum und der Stabilisierung der eigenen Wirtschaft liege, ist nicht neu und wird meist von zivilgesellschaftlichen Akteuren erhoben.

Zur Erinnerung: Mehr Kooperation mit der Privatwirtschaft ist auch ein erklärtes Ziel der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. In einem 2012 veröffentlichten Konzept der Bundesregierung heißt es dazu: „Die Bundesregierung wirkt auf eine enge Verzahnung der Arbeit von Auslandsvertretungen, Auslandshandelskammern, Privatwirtschaft und Durchführungsorganisationen der Entwicklungszusammenarbeit hin“. Und weiter: „Dies kann z.B. über den Ausbau von Entwicklungspartnerschaften mit deutschen Unternehmen, die weitergehende Mobilisierung privaten Kapitals oder über die Selbstverpflichtung der Wirtschaft zu verantwortungsvoller Unternehmensführung erfolgen.“ (Bundesregierung 2012:50/51)

„Die Rolle der Privatwirtschaft ist zentral. Dennoch muss genau hingeschaut werden, was für Investitionen geleistet werden. Bisher geht es zu sehr darum, dass man die Privatwirtschaft einbezieht, aber man schaut nicht genau hin, wofür.“

*Mathias Mogge,
Welthungerhilfe*

KritikerInnen beklagen jedoch, dass diesem Konzept der Gedanke einer wohlfahrtsstiftenden Wirkung von uneingeschränktem Wachstum zugrunde liege und eine kritische Betrachtung der Rolle privater Wirtschaftsakteure innerhalb eines Prozesses der nachhaltigen Entwicklung fehle. So schreiben beispielsweise terre des hommes und Welthungerhilfe in ihrem Bericht 2012: „Die Entwicklungswirkungen privatwirtschaftlicher Aktivitäten werden uneingeschränkt positiv beurteilt und nicht hinterfragt. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und ihre Rechenschaftspflicht kommen im Busan-Dokument überhaupt nicht zur Sprache. (...) Die Reorientierung auf die bilaterale EZ und die Überbetonung der Entwicklungskooperation mit deutschen Unternehmen sind Signale in die falsche Richtung.“ (Welthungerhilfe / tdh 2012:4)

Klaus Brückner (GIZ) betont in diesem Zusammenhang, sein Unternehmen müsse sich „vor dem Missverständnis schützen, dass wir Türöffner für die Wirtschaft werden sollen“. Dennoch hält er es für richtig, innerhalb der deutschen EZ den Ansatz von Entwicklung durch ökonomisches Wachstum aufrechtzuerhalten. Die deutsche EZ sei auf die Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen angewiesen, so Brückner. Beispielsweise bei der Unterstützung komplexer Infrastrukturprojekte sei dies der Fall. „Ich finde es auch nicht prinzipiell schlimm, dass wir, wenn wir Steuergelder aufwenden, um draußen tätig zu werden, auch das ein oder andere deutsche Interesse mit bedienen. Man muss da die

Grenzen des Zumutbaren beim jeweiligen Partner sehen,“ so Brückner weiter.

Auch Tania Rödiger-Vorwerk vom Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) verteidigt die verstärkte Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft. Sie betrachtet dies als einen wichtigen Schritt, um zu einer verbesserten Kohärenz in der Politik zu gelangen. Der „*Whole of Government Approach*“, der auf eine ebensolche Kohärenz abzielt, werde dabei jedoch auch von den Partnern erwartet.

Die Fokussierung auf die Zusammenarbeit im Bereich der Privatwirtschaft allein wird jedoch kaum zur Verbesserung der Kohärenz der Politikfelder führen. Das zumindest meint Jens Martens und fordert im Sinne des bereits genannten rechtebasierten Ansatzes, dass alle Politikbereiche am Leitbild einer ökologisch tragfähigen und sozial gerechten Entwicklung ausgerichtet und auf ihre Menschenrechts- und Entwicklungswirkungen hin überprüft werden müssten. Diese Verpflichtung zu einer menschenrechtsbasierten Politik im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung müsse sich in Bundestag und Bundesregierung widerspiegeln. In diesem Sinne, so Martens, müsse sich die Entwicklungszusammenarbeit überflüssig machen, damit an ihre Stelle eine „solidarische Politik internationaler Zusammenarbeit“ treten könne, in der – anders als heute – Fragen nach alternativen Wohlstandsmodellen oder der Veränderung von Konsummustern diskutiert würden.

„Parallel zu diesem EZ-Diskurs läuft die Suche nach alternativen Wohlstandsmodellen, eine Diskussion um die große Transformation und Veränderung von Konsummustern. Meiner Meinung nach bräuchten wir EntwicklungshelferInnen in Deutschland, die deutsche Ministerien im Sinne eines ‚Whole of Government Approach‘ beraten.“

*Jens Martens,
Global Policy Forum*

Mit Blick auf die neu gegründete GIZ scheint es bisher nicht definiertes Ziel zu sein, sich überflüssig zu machen. Das Unternehmen strebt neben einer stärkeren Kooperation mit der Privatwirtschaft auch eine Diversifizierung der Empfängerländer von Beratungsleistungen an, wobei die Beratungstätigkeiten in Industrieländern als „Nordgeschäft“ bezeichnet wird.

Hier drängt sich die Frage auf, ob zwischen dem oft zitierten Anspruch der EZ/IZ, sich langfristig selbst überflüssig zu machen und der Erschließung des sogenannten Nordgeschäfts nicht ein klarer Zielkonflikt besteht, mit der sich die GIZ als Institution der EZ/IZ unglaublich zu machen droht.

Bei der GIZ wird das Streben ins Nordgeschäft verteidigt: „Es geht auch um die Frage nach neuen Modellen der Finanzierung und nach neuen Auftraggebern – etwa in der Europäischen Union oder Ländern wie China oder Indien, die uns in Dreieckspartnerschaften engagieren“, so Klaus Brückner. „Wir sehen ein Geschäftspotential darin, mit Ländern wie den USA oder Bulgarien, Rumänien oder Griechenland ins Geschäft zu kommen.“ Zwar sei die GIZ eine Durchführungsorganisation des

„Berufliche Bildung, da ist das deutsche Modell immer noch ein Exportschlager, auch in Industrieländer.“

Klaus-Dieter Seidel, GIZ

Bundes, aber ihr Denken sei unternehmerisch und da könne man nicht nur auf einem Bein stehen, so Brückner weiter. Derzeit gehe es häufig um Sektoren und thematische Fragestellungen, die unabhängig davon zu behandeln seien, ob ein Partner ein Entwicklungsland oder ein Mitglied der Europäischen Union sei. „Wir haben in der Vergangenheit bewiesen, dass wir in unserem Bereich von Beratung für Capacity Development, Strukturreformen und Veränderungsprozesse ausreichend Expertise und

Fachleute haben,“ argumentiert Brückner und sieht deshalb aus unternehmerischer Sicht den Schritt in die neuen Märkte als überaus sinnvoll an.

3.3 Entwicklungszusammenarbeit in fragilen Staaten

Die Arbeit in fragilen Staaten²⁹ ist zunehmend zu einem Schwerpunkt der EZ/IZ geworden. So sind z.B. rund drei Viertel der Projektländer der Welthungerhilfe fragile Staaten. Aber auch die staatliche EZ/IZ engagiert sich verstärkt in Krisengebieten: derzeit arbeiten beispielsweise 9% aller entsendeten GIZ-Fachkräfte in Afghanistan. Die Arbeit in fragilen Staaten stellt jedoch eine ganz besondere Herausforderung dar, was bei den EPDT 2012 ebenfalls thematisiert wurde.

Einer der Hauptkritikpunkte, die das Konzept der EZ/IZ in fragilen Staaten betrifft, richtet sich dabei gegen die „Versicherheitlichung der Entwicklungszusammenarbeit“. Damit gemeint ist die Unterordnung von entwicklungspolitischen Zielsetzungen unter sicherheitspolitische Interessen, wobei die Bekämpfung von Armut dabei als Beitrag zur Terrorbekämpfung eingeordnet wird. (Welthungerhilfe 2010:4)

In der Praxis führt die enge Verknüpfung von Entwicklungspolitik und militärisch dominierter Sicherheitspolitik zu erheblichen Problemen für entwicklungspolitische Akteure. So stellt die Welthungerhilfe in einem Standpunktpapier von 2010³⁰ fest, „dass insbesondere die Verwischung der Grenzen zwischen zivilen und militärischen Akteuren im Rahmen der zivil-militärischen Zusammenarbeit, wie sie seit einigen Jahren im Rahmen der so genannten *Provincial Reconstruction Teams* in Afghanistan praktiziert wird, in der Wahrnehmung von Nichtregierungsorganisationen zu einer Gefährdung ihrer Mitarbeiter geführt. Die für die Durchführung von humanitärer Hilfe zentralen Prinzipien der Neutralität, Unparteilichkeit und Unabhängigkeit werden zunehmend ausgehöhlt.“

Grundsätzlich stellt sich also die Frage, ob und wie nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit in fragilen Staaten auch zukünftig möglich sein

29 Diese Länder sind durch ein hohes Armutsniveau, fehlende staatliche Dienstleistungen, innerstaatliche Konflikte und Rechtsunsicherheit gekennzeichnet. (Fiege 2012:97)

30 Welthungerhilfe 2010: Standpunkt Nr. 3: Welthungerhilfe in Fragilen Staaten. Bonn

wird und inwiefern die EZ/IZ dabei unabhängig von militärischen Akteuren wie der Bundeswehr agieren kann. Ebenso zu beantworten wäre dabei, wie direkt deutsche Entwicklungszusammenarbeit im Dienst der deutschen Außenpolitik stehen sollte.

Klaus Brückner spricht dies für die GIZ offen aus: „Wir drängen uns nicht in fragile Staaten. (...) In Afghanistan sind wir, weil sich die Bundesregierung da stark committen will – und zwar nicht nur mit einem militärischen Gesicht, sondern eben auch mit dem zivilen. Das darf man nicht verkennen: Wir sind ein politisches Instrument.“

Um dennoch relativ unabhängig von den militärischen Sicherheitskräften agieren zu können, entwickeln die EZ/IZ-Organisationen eigene Sicherheitskonzepte mit häufigen Rotationen und regelmäßigen Ausreisen zur Entlastung ihrer MitarbeiterInnen. Die GIZ erschließt dabei offenbar gleich noch ein neues Geschäftsfeld: Klaus Brückner zufolge hat sich das für Afghanistan entwickelte Sicherheitskonzept bereits zum „Exportschlager des Unternehmens“ entwickelt.

Für die Welthungerhilfe geht es bei der Arbeit in fragilen Staaten nicht allein um Nothilfe-Projekte, sondern auch um den Versuch, trotz anhaltender Gewalt Räume für nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. „Es ist eine sehr schwierige Arbeitssituation, in der das internationale wie das nationale Personal erhöhtem Stress ausgesetzt ist“, so Mathias Mogge. „Immer wieder müssen wir internationales Personal evakuieren, manchmal muss ein Projekt monatelang geschlossen werden oder ein Projektgebiet kann nur tageweise besucht werden. Das Frustrationspotential ist hoch, man verbringt viel Zeit mit Sicherheitsmanagement und kann sich nicht so unbekümmert dem eigentlichen Projekt widmen.“ Auch die Welthungerhilfe verpflichtet ihre Mitarbeiterinnen im Rahmen ihres Sicherheitskonzepts zur regelmäßigen Ausreise in weniger gefährliche Regionen.

Die Anforderungen an die Projektmitarbeiter sind im Kontext von fragiler Staatlichkeit also äußerst komplex. Eine zentrale Voraussetzung ist daher, dass MitarbeiterInnen sehr gut ausgebildet sind – insbesondere in den Bereichen konflikt-sensibles Handeln – und über langjährige Erfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit und/oder der humanitären Hilfe verfügen. (Welthungerhilfe 2010:7)

In der Publikumsdebatte bei den EPDT wurden viele Zweifel am Einsatz von EZ/IZ-Fachkräften in Krisenregionen aufgeworfen. So sehen manche BeobachterInnen die Gefahr, die EZ-Fachkräfte könnten zu „Handlangern“ der deutschen Bundeswehr werden, wodurch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der lokalen Zivilbevölkerung vielerorts un-

„Wir haben ganz klar die Erfahrung gemacht, dass es, wenn man dauerhaft in einem sehr angespannten Umfeld arbeitet, sehr sinnvoll ist, die Mitarbeiter von Zeit zu Zeit rauszunehmen. Das hat etwas mit Personalfürsorge zu tun. Denn wenn man dauerhaft in einem solch spannungs-geladenen Kontext arbeitet, lässt irgendwann die Arbeitsleistung und die Aufmerksamkeit für Sicherheitsmanagement nach und Krankheiten nehmen zu.“

*Mathias Mogge,
Welthungerhilfe*

„Afghanistan ist ein absoluter Sonderfall. Ich war immer erstaunt beim DED, dass wir meist ausreichend Bewerbungen hatten und auch Frauen oft länger als Männer geblieben sind. Söldnertum sehe ich da aber nicht.“

Klaus Seidel,
GIZ EH-Entsendung

möglich werde. Immer wieder wird auch die Sorge geäußert, junge Fachkräfte könnten sich aus Karrieregründen an sehr gefährliche Standorte begeben, für die ihnen die Erfahrung fehle. Manche fürchten gar, der verstärkte Einsatz von Entwicklungsfachkräften in Kriegs- und Krisengebieten berge das Risiko, „Söldnertypen“ anzuziehen, die mit dem Profil der zivilen Entwicklungsfachkraft nicht mehr viel zu tun hätten.

Mathias Mogge findet hier für die Linie der Welthungerhilfe klare Worte: „Was wir eben gerade nicht brauchen, sind ‚Söldnertypen‘. Tatsächlich bewerben die sich manchmal. Aber genau diesen Menschenschlag brauchen wir nicht.“ Vielmehr sei es gerade in schwierigen Kontexten wichtig, erfahrene Fachkräfte für längerfristige EZ einzusetzen. „Jemand, der interkulturelle Kompetenz mitbringt, sich in

der jeweiligen Thematik auskennt und trotzdem in der Lage ist, unter diesen Bedingungen eine vernünftige Arbeit zu machen. Das ist nicht leicht (...) Man sollte sich klarmachen, dass Arbeit in Krisengebieten nicht gleich Nothilfeprojekt heißt, sondern es sich oft um komplexe, sehr ambitionierte Projekte handelt. Das erfordert ein hohes Maß an gereifter Persönlichkeit mit einem hohem Maß an Disziplinfähigkeit und auch Frustrationstoleranz.“

Auch Klaus Brückner betont, dass die GIZ in ihrer Personalauswahl für Krisenstandorte darauf achte, Fachkräfte unter Vertrag zu nehmen, die sich nicht in erster Linie aus Karrieregründen bewerben. „Wir haben einen hohen Anspruch an die professionelle Herangehensweise des Personals – aber natürlich ist so etwas auch in sehr ausdifferenzierten Auswahlverfahren nicht ganz auszuschließen.“

Bei den EPDT wurde klar, dass das Thema der Personalentsendung in fragile Staaten und komplexe humanitäre Notlagen noch lange nicht abschließend behandelt ist und die EZ/IZ-Fachwelt weiter beschäftigen wird. Dies erfordert eine vertiefte Auseinandersetzung sowohl mit konzeptionellen Fragen nach der Art von Interventionen und der Suche nach kontextspezifischen Lösungen als auch mit der Herausforderung, Fachkräfte explizit auf die Einsätze in fragilen Kontexten vorzubereiten, während der Vertragslaufzeit zu betreuen und im Anschluss daran nachzubetreuen.

3.4 Die Zukunft von Personalentsendung

Angesichts der vielen ungelösten globalen und lokalen Entwicklungsprobleme halten viele ExpertInnen sowohl die Entwicklungszusammenarbeit als auch die damit verbundene Personalentsendung von Nord nach Süd derzeit und in absehbarer Zukunft für alternativlos. Sowohl innerhalb der Experteninterviews als auch bei den EPDT 2012 wurde diese Grundsatzfrage durchaus kontrovers debattiert.

Claudia von Braunmühl äußerte grundlegende Zweifel: „Austauschprogramme sind wunderbar – ein globalisierter Blick, das finde ich großartig. Nur leuchtet mir nicht ein, dass hier und heute, auch beim Stand der erreichten Entwicklung der Länder des Südens, die Struktur einer Entsendung und die entsprechenden Experten überhaupt noch nötig sind.“

Aus Sicht der GIZ ist sich Klaus Brückner sicher, dass Personalentsendung auch in Zukunft ein wichtiges Instrument der deutschen EZ/IZ sein wird. „Die Partner wollen den direkten Austausch mit Fachleuten aus unserem Kontext,“ so Brückner im Interview. Dass die Partnerländer die Beratungsleistungen deutscher ExpertInnen weiterhin nachfragen, begründet er neben den fachlichen Kompetenzen auch mit „unseren Grundwerten“. Demokratie, Menschenrechte, offene Gesellschaft, Meinungsfreiheit und Geschlechtergleichheit zeichneten u.a. auch unsere Beratungsleistung aus, und das werde von den Partnern nachgefragt, so Brückner. Zudem habe die GIZ eine hohe Flexibilität in ihrem Instrumentenkasten, führte Brückner an: „Wir haben den Langzeitexperten, den Kurzzeitexperten, Studienaufenthalte, Ausbildungsangebote.“ In dieser – auch thematischen – Vielfalt biete das keine andere Durchführungsorganisation an, was aus Sicht der GIZ dafür spreche, das Modell der ExpertInnenberatung auch in Zukunft zu erhalten.

Klaus-Dieter Seidel von der GIZ-Entwicklungshelferentsendung betonte bei den EPDT jedoch, es sei wichtig, „genau hinzusehen“, auf welchen Ebenen Fachkräfte gebraucht würden. Es sei notwendig, so Seidel, „das Instrument EntwicklungshelferIn deutlich lokal zu verankern“ und nicht nur mit der nationalen Ebene in Kontakt zu treten, sondern auch mit den lokalen Autoritäten.

Mathias Mogge hierzu: „Ich glaube schon, dass man nach wie vor Experten braucht, die bestimmtes Wissen mitbringen. Aber die Frage ist: Wo kommt diese Expertise her? Und da sehe ich einen starken Trend auch bei der Welthungerhilfe, dass wir viel mehr gucken, welche Experten es in der Region gibt (...). Das sind auch Experten, aber sie kommen nicht mehr unbedingt aus Deutschland.“

Im Zusammenhang mit der Personalentsendung von Nord nach Süd wurde bei den EPDT auch die Frage diskutiert, ob es sinnvoller sei, weiterhin Fachkräfte für Langzeiteinsätze von mehreren Jahren zu entsenden oder besser stärker mit Kurzzeitpersonal zu arbeiten. Claudia von Braunmühl von der Freien Universität Berlin plädierte dafür, in Zukunft stärker auf Kurzzeiteinsätze zu setzen: „Ich glaube, dass es möglich ist, sehr viel präziser auf konkrete Bedarfslagen einzugehen, an einem bestimmten Ort eine Weile eine bestimmte Leistung zu erbringen und dann

„Vertrauen, Kontinuität und Belastbarkeit sind wichtige Größen in der EZ. Die Kontinuität in der deutschen EZ ist dabei eine wichtige Größe.“

*Tania Rödiger-Vorwerk
BMZ*

„Das Bild von einem Entwicklungshelfer, der mit kleinen Kindern morgens zum Brunnen geht, das ist längst Vergangenheit. Wir werden Wege und Möglichkeiten finden müssen, wie wir den persönlichen Wunsch von Entwicklungshelfern, sich zu engagieren, integrieren in das Verständnis von Internationaler Zusammenarbeit. Das wird ein schwieriger Prozess.“

Klaus Brückner, GIZ

„Die Frage, ob sich die EZ überflüssig machen kann, stellt sich nicht, denn der Bedarf ist unendlich. Jedoch besteht dieser Bedarf nicht für Maßnahmen, die nach dem bestehenden Paradigma abgewickelt werden. Mein Appell an die EZ-Gemeinde: Wir brauchen einen Paradigmenwechsel hin zu Programmen, die darauf abzielen, die bestehenden Ungleichgewichte zwischen Herrschenden und Beherrschten zu beseitigen.“

Salua Nour, FU Berlin

wieder seiner Wege zu gehen und zwar in Berufen, die nicht a priori auf den Süden abgestellt sind, sondern die sich von vorneherein in einem globalisierten Kontext verstehen.“

Prof. Dr. Samuel Quive von der Eduardo Mondlane Universität in Maputo hingegen blickte aus seiner Erfahrung in Mosambik eher skeptisch auf KurzzeitexpertInnen und sprach sich für mehr Kontinuität in den Projekten aus. Um gute Arbeit zu machen, müssten die Menschen nicht nur die Sprache, sondern auch die Kultur besser kennen lernen können. Zudem wären die Projekte oftmals noch nicht abgeschlossen, wenn ein Arbeitsvertrag auslaufe, was die Nachhaltigkeit in der Zusammenarbeit gefährde.

Mathias Mogge zeichnet ein differenziertes Bild dieser Fragestellung: „Es heißt manchmal, Experten braucht man nicht mehr. Da würde ich dagegen halten. Wir brauchen schon noch Experten, aber auf andere Art, eher den Experten, der einen Impuls gibt; oder auch so genannte Zebraeinsätze, also Experten, die für kurze Zeit ins Projekt kommen, dann sehr explizite Expertise abgeben und dann auch wieder rausgehen und die lokalen Experten in der Umsetzung unterstützen.“ In Sachen Kurzzeiteinsätze argumentiert Mogge: „Was uns oft fehlt, sind sehr erfahrene Personen, die Kurzzeiteinsätze machen, um Projekte zu konzipieren. Das ist eine komplexe und schwierige Aufgabe, es braucht Erfahrung, technischen Verstand, sehr gutes interkulturelles Verständnis und ein gutes Verständnis der Geberlandschaft. Leute, die das können, sind ganz stark gesucht.“

argumentiert Mogge: „Was uns oft fehlt, sind sehr erfahrene Personen, die Kurzzeiteinsätze machen, um Projekte zu konzipieren. Das ist eine komplexe und schwierige Aufgabe, es braucht Erfahrung, technischen Verstand, sehr gutes interkulturelles Verständnis und ein gutes Verständnis der Geberlandschaft. Leute, die das können, sind ganz stark gesucht.“

„Ländern wie Indien, die Expertise haben, verlangen zunehmend Prozessexpertise. Sie verstehen mehr vom WAS als wir, sie verstehen aber manchmal weniger vom WIE als wir. Die WIE-Frage ist die Expertise, die gefragt ist.“

Günter Dresrüsse, GIZ

Günter Dresrüsse, langjähriger Programmleiter der GTZ in Indien, forderte bei den EPDT eine intensivere Auseinandersetzung mit der tatsächlichen Bedarfslage in den Partnerländern. Es würden weiterhin Langzeit- ebenso wie Kurzzeiteinsätze gebraucht, so Dresrüsse, man müsse jedoch besser hinhören, was die Partner wollten: „Wir brauchen ein gebildetes Ohr und nicht eine Regierungsdelegation, die da ein paar Tage hinschwirrt und wieder abreist.“

Für die KritikerInnen eines Nord-Süd-Entsendemodells sind Lebensstil und Lohnniveau vieler EZ/IZ-Fachkräfte ein Anhaltspunkt dafür, dass EZ/IZ und damit auch Personalentsendung den Geberländern oftmals mehr Nutzen bringe, als den Empfängerländern. Durch die Entsendung

von EZ/IZ-ExpertInnen, die dazu diene, von der Gebernation auf politischer Ebene festgelegte Maßnahmen umzusetzen, die mit den Notwendigkeiten vor Ort oft wenig zu tun hätten, würden Ungleichheitsverhält-

nisse in der Nord-Süd-Beziehung reproduziert und gefestigt, statt eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu ermöglichen.

Mehrfach wurde in der Debatte bei den EPDT die Beobachtung geäußert, dass Gated-Communities und „inner circle“-Lebensweisen im Einsatzland zu getrennten Lebenswelten führten und viele Fachkräfte aus dem Norden kaum echten Bezug zur lokalen Bevölkerung hätten. „Die Parallelstrukturen bzw. Sonderstrukturen des Lebensstandards und Lebensentwurfs sind Begleiterscheinungen, die im System eingebaut sind. Man sollte sich sehr genau überlegen, ob man diese Einsatzform des Langzeitexperten braucht“, gab Prof. von Braunmühl zu bedenken.

In diesem Sinne müsse der vielbeschworene Austausch, der durch eine Zusammenarbeit von Nord-ExpertInnen mit lokalem Personal im Süden ermöglicht werde, auch unter dem Aspekt des Eurozentrismus genau in den Blick genommen werden. Denn über die Frage hinaus, ob angesichts getrennter Lebenswelten überhaupt Austausch stattfinden könne, stelle sich auch die Frage, welche Inhalte in der Zusammenarbeit zwischen Nord und Süd vermittelt würden und inwiefern diese in erster Linie an einem westlichen Lebensstil orientiert seien. „Dies bedeutet nicht, dass wir keinen Austausch haben sollten. Aber wir sollten uns immer auch über die Inhalte des Auszutauschenden verständigen“, so Braunmühl.

Diejenigen, die das bestehende Entsendemodell heute kritisieren, sind der Ansicht, dass durch Entsendung von Personal aus dem Norden ein Entwicklungsmodell samt seiner Werte propagiert wird, das sich am kapitalistischen Wachstumsmodell ausrichtet. Sie fordern daher eine ernsthafte Auseinandersetzung mit alternativen Entwicklungs-, bzw. Wohlstandsmodellen aus Gesellschaften des Südens, wie beispielsweise mit den aus Lateinamerika kommenden Konzepten des „guten Lebens“ (buen vivir), die Alternativen zum Verständnis von Entwicklung als Wachstum aufzeigen und derzeit in der internationalen Debatte zunehmend wahrgenommen werden.³¹

Auf Grundlage des rechtebasierten Ansatzes der EZ/IZ knüpft sich hieran auch die Forderung nach lokalen Lösungen, also Programmen, die zwar vom Norden finanziert, jedoch inhaltlich und konzeptionell vor Ort entwickelt und durchgeführt werden – inklusive der Personalauswahl. Für Helge Espe von FK Norway ist dies bereits Realität: „Die Weltkarte

„Die Entsendung von Fachkräften sollte dem Transfer von Wissen und Knowhow dienen und nicht dem Selbstzweck der Donorländer. In vielen Entwicklungsländern werden die Experten der EZ manchmal so wahrgenommen, dass sie nicht genügend der Entwicklung des Landes dienen, sondern mehr der Entwicklung des eigenen Landes. Mit anderen Worten: Ein großer Teil der Mittel, die für die Entwicklung des Landes geplant sind, landet nicht dort.“

*Samuel Quive,
Eduardo Mondlane
Universität Maputo*

³¹ Vgl. hierzu u.a.: Eduardo Gudynas (2012): Buen Vivir. Das gute Leben jenseits von Entwicklung und Wachstum, Rosa-Luxemburg-Stiftung - Reihe Analysen, Berlin.

der EZ hat sich im letzten Jahrzehnt dramatisch verändert. Die Schwellenländer wünschen nicht, dass EZ sich an andere Forderungen koppelt. Dies können wir anerkennen oder nicht, aber die Schwellenländer sitzen jetzt in den Führungspositionen und die Strategien werden nicht mehr bei uns entschieden.“

3.5 Einbindung lokaler Fachkräfte

„Für die heutige Art der Zusammenarbeit ist nicht mehr so sehr der klassische Entwicklungsexperte oder Projektleiter gefragt, sondern viel stärker der Berater. Das können internationale, nationale oder auch Berater aus der Region sein. Wir haben zur Zeit z.B. eine Fachkraft aus Guinea, die für uns als internationaler Experte im Kongo arbeitet. Oder unser Regionaladministrator in Liberia ist aus Sierra Leone und arbeitet mit einem internationalen Vertrag. Solche Modelle möchten wir fördern.“

*Mathias Mogge,
Welthungerhilfe*

Mit Kritik an der klassischen Personalentsendung geht häufig die Forderung einer Stärkung der Rolle lokaler Fachkräfte einher. Auf den ersten Blick scheint dies in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit bereits vollzogen: Laut offiziellen Zahlen der GIZ sind bereits 70 Prozent der Beschäftigten nationales/lokales Personal³² und es sei, so Klaus-Dieter Seidel, „erklärte Politik der GIZ, die lokale Expertise auch zu nutzen.“ Auch die Welthungerhilfe hat laut eigenen Angaben von ihren knapp 2000 AuslandsmitarbeiterInnen lediglich ca. 10 Prozent entsandte Fachkräfte.

Prof. Dr. Samuel Quive riet hier jedoch, genau hinzusehen: „Oft heißt es, dass über 70 Prozent, sogar 80 oder 90 Prozent lokale Fachkräfte in Projekten mitarbeiten. Aber in einer Organisation kann man sehr verschiedene Arten von Mitarbeitern haben. Die Frage ist, inwiefern die lokalen Fachkräfte an dem Kerngeschäft beteiligt sind. Und ich denke, das sind eindeutig zu wenig. (...) Es gibt viele fachliche Aktivitäten, die Mosambikaner jetzt schon machen können.“

Auch Klaus Brückner räumt ein, dass bei der GIZ viele lokale Kräfte nicht unbedingt Fachkräfte seien. „Nachwuchsförderung innerhalb der nationalen Fachkräfte ist sicherlich ein Thema, dem man sich noch stärker widmen muss,“ so Brückner. Die neue GIZ könne dabei auf die Vorarbeiten des Fusionspartners InWEnt zurückgreifen: „InWEnt hat ein weltweit breites und vielfältiges Alumni-Netzwerk. Das

müssen wir in Zukunft noch stärker in Wert setzen.“

Brückner beobachtet ein wachsendes Selbstbewusstsein bei den Partnern und rechnet damit, dass in Zukunft die Partnerländer „zunehmend Wert darauf legen, dass ihre eigenen Leute in die Zusammenhänge hinein kommen. Das gilt vor allem für Länder wie z.B. Südafrika, die sehr selbstbewusst mit der Fragestellung umgehen, dass sie durchaus eigene Leute haben, die so etwas können. Die wollen zum einen von unse-

32 „Weltweit hat die GIZ mehr als 17.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – etwa 70 Prozent von ihnen sind als Nationales Personal vor Ort beschäftigt.“ (GIZ 2012)

ren Erfahrungen profitieren, sie wollen es aber aus Ownership-Gesichtspunkten heraus auch selber machen.“

Zwar seien ausländische Fachkräfte vor Ort „das Gesicht der Entwicklungszusammenarbeit“, so Prof. Dr. Samuel Quive, von der lokalen Bevölkerung würden sie jedoch oftmals eher als „Lösung für das Problem wachsender Arbeitslosigkeit im Norden“ wahrgenommen, denn als Mittler im Wissenstransfer und als Unterstützung zur Entwicklung des Gastlandes. Wenn Fachkräfte nach Ende ihrer Arbeitsverträge im Land blieben und lediglich zu einer anderen Organisation oder Institution wechselten, bei der dann eine neue Stelle eingerichtet werde, so blieben Posten besetzt, die zunehmend auch von lokalen Fachkräften eingenommen werden könnten, so Prof. Dr. Samuel Quive. Theoretisch sei es einfach zu sagen, den Job könne genauso gut ein Mosambikaner machen. In der Praxis habe er jedoch die Erfahrung gemacht, dass Richtlinien und Personalpraxen der Geberorganisationen oftmals sehr eng auf deutsches oder europäisches Personal ausgerichtet seien und eine Einbindung von lokalen ExpertInnen in verantwortungsvollere Positionen verhinderten.

So liegt ein Hindernis für die Besetzung von Stellen mit lokalen oder internationalen Fachkräften teilweise auch in den Sprachanforderungen bei der Mittelprüfung. Antragstellung, Berichtswesen und Abrechnung von Projekten, die aus deutschen Bundesmitteln finanziert werden und z.B. durch das Bundesverwaltungsamt geprüft werden, müssen laut Vorgabe oftmals auf Deutsch erfolgen. Für die Organisationen kann dies ein erhebliches Hindernis in der Einstellung nicht deutschsprachiger Fachkräfte darstellen. „Da ist es manchmal eine pragmatische Entscheidung auf deutsche Fachkräfte zurückzugreifen“, so Mathias Mogge.

Dennoch verfolge die Deutsche Welthungerhilfe explizit das Ziel, stärker mit nationalen und internationalen Fachkräften zu arbeiten: „Wir haben klar den Anspruch, als internationale Organisation wahrgenommen zu werden und nicht so sehr als deutsche Organisation. Ich sehe da eine deutliche Veränderung, die sich auch in der Personalstruktur niederschlagen wird“, so Mathias Mogge. „Ich glaube, dieser Unterschied zwischen international und national wird sich zunehmend verwischen.“ Zudem mache sich in der internationalen EZ inzwischen deutlich bemerkbar, dass in vielen Empfängerländern in den vergangenen Jahren Trainingskapazitäten aufgebaut worden seien, sei es über *Capacity Building Programme* oder den Austausch mit Universitäten, durch den Fachkräfte aus dem Süden ausgebildet würden und dann von deutschen Organisationen unter Vertrag genommen würden.

Auch die Frage nach einer gleichberechtigteren Zusammenarbeit zwischen lokalen und externen Fachkräften kam bei den EPDT zur Sprache. Prof. Dr. Samuel Quive sagte dazu: „Ich könnte jetzt nicht sagen, in

„Ich sehe uns hauptsächlich als Leute, die gewisse externe Perspektiven, manchmal auch externes Fach-Knowhow einbringen in einen Prozess, wo ich Kollegen vor Ort finde, die jede Menge lokales Fach-Knowhow haben.“

Theo Rauch, Gutachter und Trainer am SLE

wie vielen Jahren wir die Expertise von außen nicht mehr brauchen. Aber es wird im Laufe der Zeit immer neue Herausforderungen geben, die neue Expertise verlangen.“ Damit dies allerdings wirksam und nachhaltig stattfindet, so Quive, müsse die Entsendung von ExpertInnen aus dem Norden mit lokalen Bildungsmaßnahmen in den Ländern des Südens verknüpft werden. Diese Ansicht teilte auch Claudia von Braunnmühl: „Wir leben in einer globalisierten Gesellschaft und wir haben zunehmend ähnliche Problemlagen. Es gibt im Süden mittlerweile viele gut ausgebaute Ausbildungssysteme und wenn nicht, dann sollten sie mit Hilfe verschiedener Organisationen weiter ausgebaut werden.“

Einige solcher und ähnlicher Ausbildungspartnerschaften bestehen bereits. Seit 2008 werden beispielsweise an der Eduardo Mondlane Universität in Maputo mosambikanische Fachkräfte in einem Studiengang ausgebildet, der in Kooperation mit dem SLE aufgebaut wurde.

3.6 Austausch auf Augenhöhe?

Ich kann nur externes Knowhow sinnvoll einbringen, wenn ich auch lokale Kompetenz mitbringe, sonst rede ich das übrige Konferenztisch-geschwafel.“

Theo Rauch, Gutachter

„Personalentsendung schafft Austausch und Dialog – das ist gut für beide Seiten.“ Diese Position basiert auf der Grundannahme, globale Zusammenarbeit in Zukunft nicht mehr entlang einer Nord-Süd-Achse, sondern als zirkulärer Wissens- und Kulturaustausch zu denken. Das würde bedeuten, dass im selben Maße, wie der Norden Personal in den Süden schickt, auch Menschen aus dem Süden in den Norden kommen.

In diesem Zusammenhang wurde bei den EPDT das Bild des „Beraters“ aus dem Norden, das seit den 1990er Jahren das Profil von EZ/IZ-Fachkräften geprägt hat und auch heute noch im Sprachgebrauch und der Konzeption von EZ/IZ-Projekten und Personalentsendung dominiert, stark in Frage gestellt: „Ich würde die klassische Beraterrolle heutzutage als anmaßend empfinden, weil sie nichts mit gleicher Augenhöhe zu tun hat“, so Theo Rauch bei den EPDT. Das Berufsbild der EZ/IZ-Fachkraft definiert er als „Austausch von externem und lokalem Knowhow“. Insofern sei Basisnähe von entscheidender Bedeutung für gelungenen Austausch: „Wenn ich mich an diesem Prozess mit externem Knowhow beteiligen will, dann muss ich – sehr viel mehr als dies die GIZ heute tut – basisnah mit Menschen reden und nicht nur mit Regierungsvertretern. Und dann bin ich bei einer Definition von internationaler Kooperation, die auch eine gewisse lokale Bodenhaftung braucht.“

Helge Espe stellte in diesem Zusammenhang das Verständnis von Austausch auf Augenhöhe vor, auf dem die Arbeit von FK Norway³³ basiert.

33 Von FK Norway organisiert und finanziert reisen jedes Jahr ungefähr 600 Personen aus Norwegen und ungefähr 55 südlichen Ländern aus, um ein Jahr mit einer Partnerorganisation in einem Fremdland zu arbeiten. Dabei stellen zivilgesellschaftliche Organisationen, pri-

Die norwegische staatliche Personalentsendeorganisation hat es sich seit 2000 zum Ziel gemacht, Austausch in mehrere Richtungen zu organisieren und zu finanzieren. Die Idee dahinter ist weniger die des ExpertInnenaustauschs, sondern vielmehr die einer gesellschaftlichen Weiterentwicklung durch Verständnis und Austausch mit anderen Kulturen – egal, ob von Nord nach Süd, Süd nach Nord oder Süd nach Süd. Statt primär auf die Vermittlung von ExpertInnenwissen abzielen, geht es vielmehr darum, dass das Erleben des jeweils „Anderen“ zu einem gemeinschaftlichen Weiterentwickeln in unterschiedlichen Bereichen führt. Dabei können, so Espe, nicht nur diejenigen profitieren, die aktiv am Austausch teilnehmen, vielmehr komme es zu einem Ausstrahlungseffekt in die gesamten Gesellschaften.

„Wir verstehen bei FK Norway unter Augenhöhe Gleichberechtigung und Gegenseitigkeit in der Planung, in der Ausbildung und auch im Bereich Kompetenz,“ so Helge Espe bei den EPDT. Er betrachtet Personalaustausch daher als ein Mittel für Veränderungen im Norden ebenso wie im Süden.

In der Publikumsdebatte wurden ebenfalls die Bedeutung der persönlichen Zusammenarbeit sowie die Einbindung von zurückgekehrten Fachkräften in der deutschen Gesellschaft, beispielsweise in der Bildungsarbeit, hervorgehoben. Ein tatsächlicher Transfer von *hard facts*, von Wissen und Erfahrung und eine wirklich partnerschaftliche Zusammenarbeit sei in der EZ/IZ nur dort möglich, wo Beziehungen seien und Vertrauen herrsche sagte in diesem Zusammenhang Ulrike Schmid, (freie Gutachterin). Diese persönlichen Beziehungen und Erfahrungen ermöglichen es RückkehrerInnen, globale Zusammenhänge und deren lokale Auswirkungen in der eigenen Gesellschaft zu vermitteln und so zu einem besseren gegenseitigen Verständnis beizutragen. Verschiedene Beiträge aus dem Publikum forderten diesbezüglich eine stärkere Förderung von RückkehrerInnen, die sich in Deutschland politisch und gesellschaftlich mit dem Wissen, dass sie woanders erhalten haben, engagieren.

„Wir gehen davon aus, dass alle Menschen etwas zu lernen und etwas zu lehren haben. Ganz egal, ob das in Angola, Äthiopien, Norwegen oder Deutschland stattfindet. Das ist eine Frage der Haltung zu anderen Menschen.“

Helge Espe, FK Norway

vate Unternehmen oder andere (halb-) staatliche Organe, wie Universitäten, Hochschulen und Krankenhäuser, Anträge auf finanzielle Unterstützung für ihre Austauschprogramme. Seit 2001 nahmen mehr als 5.000 Menschen am Austausch teil. Dabei wird angestrebt, dass alle Partnerschaften eine Gegenseitigkeit haben. Zudem gibt es ein Süd-Süd-Programm, mit dem der Austausch zwischen unterschiedlichen Ländern des Südens unterstützt wird. Mit allen Ländern der OECD-Liste ist ein Austausch möglich. Derzeit finden die meisten Kooperationen mit Ländern Ost-Afrikas und Asiens statt.

3.7 Fazit der kritischen Debatte

Die Diskussion mit VertreterInnen aus Wissenschaft, Politik und Praxis bei den Entwicklungspolitischen Diskussionstagen hat einige der im Anfangskapitel beschriebenen Trends aufgegriffen und hinterfragt. Weitestgehend einig war man sich darüber, dass sich die Entwicklungszusammenarbeit wohl noch lange nicht überflüssig gemacht hat, da es nach wie vor in vielen Ländern zu viele ungelöste Probleme und Schief-lagen gibt.

Kritisch hinterfragt wurde allerdings die Umsetzung der globalen ent-wicklungspolitischen Abkommen, die die internationale Staatengemein-schaft getroffen hat. So wurde der angestrebte Aufbau von Zivilgesell-schaft in Entwicklungsländern als „Alibiansatz“ bewertet (denn in vielen Ländern gibt es bereits funktionierende Zivilgesellschaften, nur dass die EZ/IZ sie bislang nicht als Partner sieht) und die in der Paris-Erklärung formulierten Veränderungen als „rein kosmetisch“ kritisiert (weil zwar neue Begrifflichkeiten eingeführt wurden, die zu Grunde liegenden Kon-zepte eines hilfsbasierten Ansatzes aber nach wie vor stark verbreitet seien).

Die Erweiterung von *policy spaces* zivilgesellschaftlicher Akteure sowie die Forderung, Entwicklungszusammenarbeit zukünftig auf einem rech-tebasierten Ansatz zu gründen sind zentrale Themen, die die entwick-lungspolitischen NRO aber auch VertreterInnen aus der Wissenschaft in die Debatte einbrachten.

Skepsis der NRO, aber auch des Fachpublikums, gab es gegenüber der verstärkten Zusammenarbeit von Akteuren der EZ/IZ mit der Privatwirt-schaft, wie sie in den internationalen Abkommen, aber auch durch das BMZ, angestrebt wird. Es wird befürchtet, dass die Entwicklungswirkun-gen privatwirtschaftlicher Akteure viel zu positiv beurteilt würden und Aspekte wie Rechenschaftspflicht oder gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu kurz kämen. In diesem Zusammenhang wurden auch Fragen nach alternativen Wohlstandsmodellen und der Verände-rung von Konsummustern diskutiert.

Deutlich wurde in der Debatte, dass die bundesdeutschen Durchfüh-rungsorganisationen eine sehr viel pragmatischere Position einnehmen als das in anderen Ländern oder auch bei deutschen NRO der Fall ist. So unterstützt die GIZ das Konzept von Entwicklung durch ökonomi-sches Wachstum und erachtet auch in diesem Zusammenhang auch die Vertretung von deutschen Interessen im Ausland als sinnvoll – solange das für die jeweiligen Partner zumutbar sei. Unternehmerisches Den-ken, wie es die GIZ z.B. durch das Erschließen neuer Märkte und die Suche nach neuen Finanzierungsmodellen an den Tag legt, ist in die-sem Ausmaß für eine Durchführungsorganisation des Bundes neu und wird dementsprechend von großen Teilen der EZ/IZ-Fachwelt kritisch beäugt. Das GIZ-Unternehmensziel, „Weltmarktführer in nachhaltiger Entwicklung“ zu werden und den Erfolg des Unternehmens in Umsatz-

zahlen – und nicht in armutsreduzierenden Wirkungen – zu messen, wurde bei den EPDT nur angerissen, wird jedoch in Zukunft vermutlich Gegenstand weiterer kritischer Auseinandersetzungen werden.

Zu der Frage, ob und wenn ja in welcher Form Personalentsendung noch en vogue sei, gab es unterschiedliche Auffassungen. Personalentsendeorganisationen wie die GIZ, aber auch die Welthungerhilfe, sind der Meinung, dass es nach wie vor einen Bedarf an Fachkräften für den Einsatz in Entwicklungsländern gibt. Allerdings sind die Formen der personellen Zusammenarbeit heute anders als früher. So sieht die GIZ nach der Fusion die Notwendigkeit, das Modell des klassischen Entwicklungshelfers (der mit viel Engagement Gutes tun will) an die Anforderungen der Internationalen Zusammenarbeit anzupassen. Hier soll sich offensichtlich der Übergang von der EZ zur IZ vollziehen – was aus Sicht der GIZ sicherlich kein einfacher Prozess werden wird.

Deutlich kritische Worte kamen von Seiten des mosambikanischen Vertreters auf dem Podium. Er sieht die Rolle von internationalen ExpertInnen in seinem Land insofern als problematisch an, als dass diese nicht lang genug blieben, um Prozesse wirklich zu verändern. Er glaubt, dass viele Mosambikaner in der Entsendung von internationalem Personal in ihr Land einen Selbstzweck der Geberländer sehen und vermuten, dass ein großer Teil der EZ/IZ-Mittel nicht in Mosambik landet, sondern in den Geberorganisationen bzw. bei deren ExpertInnen. Diese Art von Kritik aus dem Süden ist zwar nicht ganz neu und wird auch von kritischen Stimmen aus der Zivilgesellschaft des Nordens geteilt, sie macht jedoch einmal mehr deutlich, dass die Entwicklungszusammenarbeit und die Personalentsendung in ihrer bisherigen Form von der Bevölkerung der Empfängerländer nicht als Zusammenarbeit auf Augenhöhe wahrgenommen wird.

In diesem Zusammenhang wurde bei den EPDT auch die Rolle lokaler Fachkräfte in Projekten der EZ/IZ debattiert. Zwar sind lokale Fachkräfte heute zahlenmäßig bei allen Geberorganisationen klar in der Überzahl, jedoch bekleiden sie häufig keine verantwortungsvollen Posten im Kerngeschäft. Obwohl *capacity building* seit vielen Jahren zu einem der Schwerpunktthemen der deutschen EZ/IZ gehört, scheint die Nachwuchsförderung von nationalen Fachkräften, die in den Geberorganisationen arbeiten, ein Thema zu sein, dem man sich stärker widmen sollte.

Die Welthungerhilfe hat diesbezüglich gute Erfahrungen gemacht mit einer Personalentsendung, die den „*Expatriate*“-Ansatz auch auf Fachkräfte aus der Region ausdehnt. So kommen vermehrt Fachkräfte aus den Nachbarländern mit internationalen Verträgen in der Region zum Einsatz. Ein Modell, das sich strikt am Einsatz außerhalb des Heimatlandes orientiert und auf verschiedene Klassen internationaler MitarbeiterInnen verzichtet.

Eine besondere Herausforderung stellt die Personalentsendung in fragile Staaten dar. Bei den EPDT wurde deutlich, dass die Frage nach der Sicherheit für die Fachkräfte eng verbunden ist mit der politischen Frage, inwieweit entwicklungspolitische Interventionen mit außenpolitisch motivierten militärischen Interventionen in Verbindung stehen sollten. Deutlich herausgestellt wurde dabei die Notwendigkeit, dass die Fachkräfte für den Einsatz in fragilen Staaten über besonders hohe Kompetenzen und Vorerfahrungen verfügen müssen.

Für das Berufsfeld und die Ausbildungsinstitutionen stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob es zukünftig für Fach- aber auch für Nachwuchskräfte in fragilen Staaten eine noch speziellere Vorbereitung geben muss als die, die schon heute von den Entsendeorganisationen durchgeführt wird. Nicht absehbar ist derzeit, ob sich mittelfristig ein neues Spezialberufsfeld herausbildet, das – ähnlich wie im Bereich der klassischen Nothilfe – wenig durchlässig ist. Das würde bedeuten, dass die Fachkräfte mit Erfahrung in fragilen Staaten nur noch für den Einsatz in anderen fragilen Staaten in Frage kämen. Diese Fragestellung wurde zwar während der EPDT nicht weiter vertieft, wird jedoch in Zukunft angesichts des anhaltend großen Anteils an Einsätzen von EZ/IZ-ExpertInnen in fragilen Staaten, sicherlich weiter kritisch diskutiert werden müssen.

4 Wer sucht wen und wofür? – Die Perspektive der Personalrekrutierung

Dieses Kapitel gibt Einblick in die aktuelle Perspektive der Personalabteilungen deutscher EZ/IZ-Organisationen. Schließlich sind sie es, die Fachkräfte für die Entsendung auswählen und so den direktesten Blick auf das Berufsfeld haben. Und sie sind es auch, die Tendenzen und Veränderungen zuerst registrieren bzw. durchaus auch mit prägen. In Folge werden einige zentrale Fragen aufgeworfen und beantwortet: Wie sind zu besetzende Stellen ausgeschrieben, welche Kompetenzen werden gesucht, an welche Standorte sollen ExpertInnen entsendet werden? Und vor allem: Wie kann geeignetes Personal gefunden werden? Worauf wird bei der Auswahl geachtet? Und was müssen die Entsendeorganisationen den Fachkräften bieten, damit sie kommen bzw. bleiben?

Als Ausbildungsinstitution hat das SLE ein besonderes Interesse an der Perspektive der PersonalerInnen auf die Situation der Nachwuchskräfte. Was unternehmen Entsendeorganisationen, um Nachwuchs zu finden? Gibt es besondere Einstiegsprogramme und welche mittelfristigen Perspektiven haben junge Fachkräfte dort? Um aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Personalentsendung zu diskutieren, hat das SLE im Januar 2012 VertreterInnen der Personalabteilungen aus 14 verschiedenen EZ/IZ-Organisationen zu einem eintägigen Berufsfeld-Workshop nach Berlin eingeladen.³⁴ Die wichtigsten Ergebnisse werden hier zusammengefasst vorgestellt. Abschließend bietet das Kapitel einen Exkurs in die schweizerische EZ/IZ und die dortige Situation der Nachwuchsförderung.

*Um die Darstellung aufzulockern, finden sich an den Seitenrändern der beiden folgenden Kapitel Zitate aus einer 2011 durchgeführten **SLE-Ehemaligenumfrage**. Es handelt sich dabei um Antworten auf die Frage: **Was würden Sie jungen Leuten raten, die sich heutzutage für einen Einstieg in das Berufsfeld EZ/IZ interessieren?***

³⁴ An dem Workshop nahmen PersonalvertreterInnen der folgenden Organisationen teil: Auswärtiges Amt (AA), Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH), Büro Führungskräfte zu Internationalen Organisationen (BFIO), Deutsche Welthungerhilfe, Deutsches Rotes Kreuz (DRK), GFA Consult, GIZ, GIZ/DED, GIZ/ZFD, GOPA Consult, Johanniter Unfallhilfe, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Misereor, Physikalisch Technische Bundesanstalt (PTB), SLE.

4.1 Volumen, Themen und Standorte

In Bezug auf Volumen, thematische Ausrichtung und Profil der EZ/IZ-Standorte bestätigte die Mehrheit der PersonalerInnen die im Einleitungskapitel beschriebenen Trends. So ist trotz Wirtschafts- und Finanzkrise in den letzten Jahren ein Wachstum der Personalentsendung zu beobachten. Dies liegt sowohl an den neuen deutschen öffentlichen Auftraggebern (wie z.B. dem Umwelt- oder Gesundheitsministerium) als auch an der Betonung der bilateralen Zusammenarbeit durch die aktuelle Bundesregierung, die vor allem im Bereich der staatlichen EZ/IZ für Wachstumsimpulse gesorgt hat. Auch die Consultingunternehmen und die KfW verzeichnen ein deutliches Wachstum im EZ/IZ-Bereich. So hat die KfW in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe von Regionalbüros eröffnet und durchschnittlich 60-70 neue MitarbeiterInnen pro Jahr im Bereich EZ/IZ eingestellt – etwa die Hälfte von ihnen als Trainees.

Ratschlag für BerufseinsteigerInnen

„Unbedingt auch hier bei uns ein Standbein aufbauen und beide Beine spielen. Nicht wegen der Sicherheit, sondern aufgrund der methodischen Bereicherung, kritischen Reflexion der eigenen Rolle etc. Die Selbstständigkeit anstreben, statt an den Futtertrögen der bilateralen EZ hängen.“

*Martin Strele (SLE 2005)
Geschäftsführer von Kairos,
Consulting für Wirkungsfor-
schung und Entwicklung*

Ausgenommen von diesem Wachstums-Trend sind die spendenbasierten Nichtregierungsorganisationen (wie z.B. die Welthungerhilfe). Sie verzeichnen einen Rückgang an Spendeneinnahmen und klagen zunehmend über Schwierigkeiten bei der Finanzierung von Personaleinsätzen. Nothilfeorganisationen (wie z.B. die Johanniter Unfallhilfe oder das Deutsche Rote Kreuz) hingegen entsenden vorwiegend internationales Personal und benutzen für die Rekrutierung spezielle Stellenpools für Nothilfe-ExpertInnen.

Die großen Themen vergangener Jahre – wie Dezentralisierung, Demokratisierung, Good Governance und Wirtschaftsförderung – sind bei der Personalauswahl weiterhin sehr präsent. Ein deutliches Wachstum zeigt sich jedoch besonders in den Bereichen der „Grünen (Ingenieurs-) Wissenschaften“ (mit Themen wie Klimawandel, regenerative Energien, Agrarpolitik, Abfallwirtschaft, nachwachsende Rohstoffe, Wassermanagement und ländliche Entwicklung) sowie im Bereich der fragilen Staaten, Not- und Übergangshilfe und Konfliktbearbeitung. Grundsätzlich gilt: Die aktuellen Themen werden

von den PersonalerInnen als zunehmend komplex eingeschätzt. Laut Einschätzung der PersonalerInnen gibt es einen Trend hin zu einer zunehmend engeren Verzahnung verschiedener fachlicher Sektoren und einen steigenden Bedarf an Kompetenzen an thematischen Schnittstellen.

Einigkeit herrschte bei den VertreterInnen der Personalabteilungen darüber, dass die Standorte für die Entsendung von Fachkräften in Bezug auf Sicherheit und Familientauglichkeit deutlich schwieriger werden. So sind derzeit etwa 15 Prozent des von der GIZ entsandten Personals an

sogenannten CTO-Standorten (*Compensatory Time Off*) eingesetzt³⁵, wozu Länder wie Afghanistan, Kongo oder der Süd-Sudan zählen.

Regional ist die deutsche EZ/IZ nach wie vor weltweit im Einsatz. Obwohl die Bundesregierung 2011 die Zahl ihrer offiziellen Partnerländer von vormals 84 auf nun 50 reduziert hat, ist in letzter Zeit wiederum eine Ausweitung auf mehr Standorte zu beobachten. So ist die GIZ derzeit in insgesamt 130 Ländern aktiv, die KfW in 60 Ländern. Einen Engpass an Fachkräften sehen die PersonalerInnen vor allem in Afrika (insbesondere in frankophonen Staaten) und in absehbarer Zukunft auch im arabischen Raum. Fehlende französische und arabische Sprachkenntnisse gelten dabei als das hauptsächliche Problem bei der Besetzung der Positionen.

4.2 Erforderliche Kompetenzen

Aufgrund der zunehmenden Komplexität von EZ/IZ-Programmen (Intersektoralität, Kooperation mit mehreren Partnern, Multilateralität) verändern sich die Ansprüche an das Personal. Dabei scheint es allerdings nur schwer möglich, eine Art „Idealprofil“ für Nachwuchskräfte zu entwickeln, da sich die Einsatzbereiche je nach Organisation und Branche stark unterscheiden. Neben der Fachlichkeit (schwerpunktmäßig in oben dargestellten Themenfeldern) schätzen die Berufsfeldorganisationen persönliche, soziale und interkulturelle Kompetenzen, sowie Flexibilität und Werteorientierung der Fachkräfte als äußerst relevant ein. Darüber hinaus erwarten die Organisationen ganz unterschiedliche Zusatzkompetenzen wie z.B. Konfliktmanagement, Logistik, Nothilfe, Administration, Privatsektorerfahrung, wirtschaftliches Denken und/oder das Agieren in internationalen Kontexten und komplexen Kooperationen.³⁶ Mit einem besonders weiten Kompetenzspektrum

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

„Sowohl den Bereich der Institutionen als auch der Privatwirtschaft kennen zu lernen. EZ ist in den vergangenen 10 Jahren sehr viel vielseitiger geworden und dies erfordert einen Blick über die klassischen Organisationen hinaus.“

*Olivier Hack (SLE 2006),
Programmmanager für
Libanon bei der EU in
Brüssel*

35 Compensated-Time-Off-Regelung (CTO): Für Einsätze von MitarbeiterInnen in Ländern mit besonders schwierigen Lebens- und Arbeitsbedingungen, in Katastrophen- und Krisengebieten oder in Konfliktregionen hat die GIZ das Instrument der *Compensated-Time-Off*-Regelung eingeführt. Es handelt sich dabei um regelmäßige Erholungsphasen außerhalb des Einsatzgebietes. Dauer und Umfang der Kompensationsleistungen werden nach den Bedingungen des Einsatzortes festgelegt (vgl. GTZ Personalbericht 2005/2006).

36 2008 führte das DIE im Auftrag des BMZ eine Studie zum Personalentwicklungsbedarf für MitarbeiterInnen der EZ durch. Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass Fachkräfte nach wie vor über sektorales Fachwissen, interkulturelle Kompetenzen sowie Sprachkenntnisse verfügen müssen. Darüber hinaus definierten die Autoren der Studie jedoch eine Reihe neuer Kompetenzen, die auch heute noch von Relevanz sein dürften. Dazu gehören: Politikkompetenz d.h. die Fähigkeit, politische Prozesse zu beeinflussen; Entwicklungspolitische Strategiefähigkeit, die definiert wird als „Multilateralismuskompetenz, entwicklungspolitische Global Governance-Kompetenz, vertiefte Kenntnisse verwandter Politikfelder, bei denen es um die Bereitstellung globaler öffentlicher Güter geht (Umwelt, Sicherheit, Armutsbe-

hat es die Consultingwirtschaft zu tun, da die zu entsendenden Fachkräfte auftragsbezogen rekrutiert werden und je nach Auftraggeber und Projekt sehr unterschiedliche Kompetenzen gesucht werden.

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

*„Das Fachliche kann jeder
lernen, soziale Kompetenz ist
das ‚A und O‘“.*

*Anke Schürmann (SLE 1998),
Freie Gutachterin und Trai-
nerin in Indien*

Insgesamt wird bescheinigt, dass die Partnerorganisationen vor Ort gestiegene Anforderungen an das aus Deutschland entsendete Personal haben. Viele der Counterparts haben mittlerweile selber bessere Berufsqualifikationen als noch vor einigen Jahren und dementsprechend hoch sind die Erwartungen hinsichtlich der Fach-, Methoden- und Beratungskompetenz sowie Berufserfahrung der externen Fachkräfte. Diese gestiegenen Ansprüche führen dazu, dass es insbesondere für die Entwicklungsdienste³⁷, den Zivilen Friedensdienst (ZFD), aber auch für Consultingfirmen oder das Centrum für Internationale Migration und Entwicklung (CIM), zunehmend schwieriger ist, BerufsanfängerInnen zu

vermitteln, da sie darauf angewiesen sind, dass die lokalen Partner die Personalvorschläge aus Deutschland akzeptieren,.

Die GIZ als größte deutsche Personalentsendeorganisation hat seit einigen Jahren das Instrument der „Kompetenzbedarfsprognose“ eingeführt, mit dem die mittelfristige Personalentwicklung in den verschiedenen Geschäftsbereichen eingeschätzt werden soll. Die Kompetenzbe-

kämpfung, Finanzmarktstabilität, Wissen), Kompetenzen zum Umgang mit den Prinzipien der Paris-Agenda. Zentral ist dabei jeweils, die Handlungslogik der anderen zu verstehen und in die Planung der eigenen politischen Agenda einzubeziehen“ (Liebig/Wiemann 2008:13). Wichtig ist weiterhin eine sog. Kohärenzkompetenz, d.h. die Fähigkeit, über den Tellerrand der Entwicklungspolitik hinausdenken zu können und die Handlungslogik der anderen Politikfelder zu verstehen. Dies impliziert sowohl „harte“ als auch „weiche“ Kompetenzen: Sektor-Knowhow aus der Umwelt-, Sicherheits-, Außen- und Wissenschaftspolitik muss gekoppelt sein mit den kommunikativen und strategischen Fähigkeiten, die für modernes Politikmanagement heute erforderlich sind. Abschließend sind noch die länderspezifischen Kompetenzen zu erwähnen, wobei das DIE die Partnerländer in fünf Gruppen unterteilt, die jeweils spezifische Kompetenzen erfordern: Good performer LDCs, bad performer LDCs, die mittlere Gruppe von Entwicklungsländern, Ankerländer sowie fragile Staaten (vgl. Liebig/Wiemann 2008).

37 In Deutschland gibt es sieben, nach dem Entwicklungshelfer-Gesetz anerkannte, Entwicklungsdienste. Grundlage für die Arbeit der Entwicklungsdienste ist das Entwicklungshelfer-Gesetz (EhfG), das 1969 von der Bundesregierung verabschiedet wurde. Die Entwicklungsdienste setzen die in diesem Gesetz festgeschriebene Unterstützung und Förderung der Entsendung von berufserfahrenen Fachkräften in der Praxis um: Zusammen vermitteln sie jährlich mehr als 1.500 Entwicklungshelferinnen und -helfer in verschiedenste Partnerprojekte weltweit. Zu den Entwicklungsdiensten gehören die Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e.V. (AGEH), der Christliche Fachkräfte International e.V. (CFI), der Deutsche Entwicklungsdienst gGmbH (DED), der Evangelische Entwicklungsdienst e.V. (EED/DÜ), das Forum Ziviler Friedensdienst e.V. (forumZFD), EIRENE - Internationaler Christlicher Friedensdienst e.V. sowie der Weltfriedensdienst e.V. (WFD).

darfsprognose analysiert vor allem qualitative Veränderungen und sich abzeichnende Trends der zukünftig nachgefragten Kompetenzen von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Sie basiert auf Rückmeldungen aller GIZ-Organisationseinheiten. Die Ergebnisse sind nicht öffentlich und werden nur zu internen Maßnahmen des Personalressourcenmanagement und der Personalentwicklung verwendet.

Beim SLE-Berufsfeldworkshop nannte der Vertreter der GIZ-Personalabteilung folgende Trends in Sachen Kompetenzbedarf:

- Im Zuge der Neuausrichtung der GIZ nach der Fusion werden langfristig vermehrt unternehmerisches Denken und Handeln, Akquisitions- und Beratungskompetenz sowie die Vernetzung mit politischen Akteuren, Zivilgesellschaft, Stiftungen und Privatwirtschaft im Fokus stehen. Um das sogenannte „Nordgeschäft“³⁸ zu bedienen, werden zudem Fachkräfte mit Vorerfahrungen in der Beratung von Industrie-, Schwellen- und Transformationsländern gesucht.
- Die zunehmende Verflechtung der Geberorganisationen in großen Kofinanzierungen macht es erforderlich, mit den Modalitäten anderer Geber und insbesondere mit deren Instrumenten und Finanzierungsmechanismen vertraut zu sein. Um mittelfristig in der GIZ Karriere zu machen, wird neben einer speziellen Fachlichkeit (idealerweise die Kombination mehrerer Fachlichkeiten) Überblickskompetenz in der Internationalen Zusammenarbeit, mehrjährige Managementenerfahrung in großvolumigen Vorhaben sowie unternehmerische und kaufmännische Kompetenz vorausgesetzt.
- Ein sich fortsetzender Trend wird in der Präsenz der GIZ in fragilen Ländern und Krisenstandorten gesehen. Dementsprechend werden auch zukünftig konflikt sensible, belastbare, frustrationstolerante und politisch einfühlsame Fachkräfte für kurz- und langfristige Einsätze an schwierigen Standorten gesucht werden.

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

*„Interdisziplinär ausbilden;
Methoden lernen; soziale
Kompetenz ausloten; min-
destens zwei Jahre Gras-
wurzelarbeit leisten, um
ein Gefühl für die Lebenssi-
tuation der Zielgruppen zu
erhalten.“*

*Günter Dresrüse
(SLE 1974),
Ruhestand, (ehemals GTZ-
Bereichsleiter)*

4.3 Relevante berufsfeldspezifische Kompetenzen aus Sicht des SLE

Das Berufsfeld der EZ/IZ ist heute mehr denn je von hohen Ansprüchen, widrigen Rahmenbedingungen und komplexen, z.T. widersprüchlichen Herausforderungen geprägt. Dies erfordert eine hervorragende fachlich

³⁸ Mit „Nordgeschäft“ wird die Internationale Zusammenarbeit mit Industrieländern in Europa und den USA/Kanada bezeichnet, die durch die GIZ zukünftig strategisch verfolgt werden wird. Siehe auch S. 31

Ratschlag für BerufseinsteigerInnen

„Früh Auslandserfahrung sammeln und gerade zu Beginn des Berufslebens auch Stellen an weniger attraktiven Standorten oder weniger attraktiven Inhalten anzunehmen. Wenn man einmal drin ist, ist es wesentlich leichter, innerhalb des Sektors in andere Regionen und Bereiche zu wechseln“.

*Magdalena Kilwing
(SLE 2006), Regional Koordinatorin der Johanniter-Auslandshilfe in Kenia*

breite Kompetenz der EZ/IZ-Fachkräfte. Diese ist nicht nur Voraussetzung für tragfähige Lösungen der Projekte und Programme, sondern auch notwendig für das professionelle Standing und die Akzeptanz seitens der Partner. Neben der jeweiligen Fachexpertise ist eine entwicklungspolitische Grundausbildung Voraussetzung. Zudem bedarf es einer gefestigten, belastbaren, gleichermaßen selbstständig agierenden wie teamfähigen Persönlichkeit mit hoher intrinsischer Motivation. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von berufsfeldspezifischen Kompetenzen, die das SLE im Rahmen seiner an der Berufspraxis orientierten Postgraduierten-Ausbildung fördert. (Fiege/Rauch 2012: 4-7)

- **Fachkompetenz:** Diese sollte möglichst breit und gleichzeitig kontextorientiert sein. Sektorspezifisches Wissen muss mit entwicklungspolitischem und regionalem Know-how kombiniert vorliegen. Wissen sollte jeweils möglichst auf allen Politikebenen vorhanden sein, d.h. zum Beispiel bezogen auf das Themenfeld des Klimawandels von der Supranationalen (Klimaverhandlungen) bis zur lokalen Ebene (geeignete Anpassungsmaßnahmen). Das Sektorwissen sollte zudem

mit angrenzenden Sektoren und im Hinblick auf unterschiedliche Dimensionen (technisch, sozial, politisch, institutionell) verwoben werden, so dass ein Blick über den Tellerrand immer möglich ist.

- **Analytische, konzeptionelle und instrumentelle Kompetenzen** sind notwendig für multidimensionale, multisektorale und auf mehreren Politikebenen ansetzende Herangehensweisen. Hierzu gehört z.B. die in interdisziplinären Teams zu erwerbende Fähigkeit, die Denkweise anderer Disziplinen zu verstehen, diese nicht als konkurrierend, sondern als wertvolle Ergänzung zur eigenen Perspektive und methodischen Herangehensweise zu betrachten und im Sinne einer Problemlösung nutzbar zu machen. Ebenfalls dazuzuzählen ist die Kompetenz, kontextspezifische Lösungen unter Berücksichtigung einschlägigen konzeptionellen Fachwissens, der Rahmenbedingungen, der Bedürfnisse, Interessen und Ideen lokaler Akteure sowie der jeweiligen lokalen Bedingungen systematisch abzuleiten. Wer später auf Makro-Ebene arbeitet, soll in der Lage sein, die lokalen Gegebenheiten in seinem Verantwortungsbereich einzubeziehen. Wer auf lokaler Ebene arbeitet, soll in der Lage sein, seine Arbeit in den Kontext nationaler und internationaler Strategien und Ziele zu stellen. Hierzu wird solides strategisches und methodisches Handwerkszeug benötigt sowie die Fähigkeit zur Reduktion und Bewältigung der damit verbundenen Komplexität.

- **Managementkompetenzen** machen es möglich, in immer komplexeren Programmen und mit zahlreichen wie auch sehr unterschiedlichen Partnern gleichzeitig zu kooperieren. Hinzugezählt werden kann die Fähigkeit, Entscheidungsprozesse mit vielen unterschiedlichen Akteuren zu steuern. Gefordert wird, unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen realistische und breit akzeptierte Ziele zu setzen, die zu deren Erreichung erforderlichen Maßnahmen und Akteure zu identifizieren, die nötigen Mittel für die Durchführung bereit zu stellen sowie den Durchführungsprozess systematisch zu beobachten und flexibel und wirkungsorientiert zu steuern. Es setzt zudem die Fähigkeit voraus, Entscheidungs- und Durchführungsprozesse so zu gestalten, dass alle beteiligten Akteure die übernommenen Aufgaben mit Überzeugung und Engagement selbstverantwortlich ausführen.
- **Beratungskompetenzen** sind wichtig, um effektiv zum *Capacity Development* in den Partnerländern beizutragen. EZ/IZ-Fachkräfte benötigen diese Kompetenz zur Diagnose von Partnerorganisationen, zur Analyse des jeweiligen spezifischen Beratungsbedarfs sowie zur Berücksichtigung der mit dem angestrebten Wandel verbundenen förderlichen und hinderlichen Interessen. Dazu gehört auch eine Haltung, den Partnern keine vorgefertigten Patentrezepte vermitteln zu wollen, sondern gemeinsam mit ihnen im Dialog zu angemessenen Lösungen und entsprechenden angepassten Beratungsinhalten zu gelangen.
- **Konfliktmanagement-Kompetenz** beinhaltet das Bewusstsein, dass in diesem Berufsfeld angesichts divergierender Interessen und einer hohen Wahrscheinlichkeit von Widerständen gegen angestrebte Veränderungsprozesse Konflikte der Normalfall sind. Selber als externe/r BeraterIn oder Mitverantwortliche/r für die Verwendung von ODA-Mitteln steht man oft im Zentrum solcher Konflikte und ein konstruktiver Umgang damit ist ein wesentlicher Teil professioneller Kompetenz. Dazu braucht es ein Instrumentarium, wie man mit solchen Konflikten umgeht, ebenso wie Sensibilität für die potenziell konfliktauslösenden oder -verschärfenden Folgen von Interventionen der EZ/IZ (*Do-no-harm*).
- **Die Förderung partnerschaftlicher Haltungen** (Interaktion auf gleicher Augenhöhe) ist eine zentrale Kompetenz von EZ/IZ-Fachkräften im Sinne einer die Umsetzung der Grundsätze von Paris und Accra wie *Democratic Ownership*, Transparenz, Rechenschaftslegung, Partizipation und Partnerschaftlichkeit. Dazu gehört ein

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

*„Neben dem Studium viel
Praxiserfahrung sammeln
(Praktika, Auslandsaufent-
halte, ehrenamtliches En-
gagement...), Sprachen
(Englisch reicht bei weitem
nicht). Wenn möglich „ir-
gendwie“ Beratungserfah-
rung zu sammeln, da diese
nach Studium und SLE lei-
der in der Regel immer
noch fehlt und damit die
Abgänger an die sehr an-
spruchsvoll gewordenen
Partnerorganisationen der
EZ kaum zu vermitteln
sind.“*

*Claudia Freudigmann
(SLE 1992),
Seniorfachplanerin bei
der GIZ im Bereich Good
Governance und Men-
schenrechte*

Ratschlag für BerufseinsteigerInnen

„Interesse, Neugier an Entwicklungsländern und eine EZ-angemessene Ausbildung reichen nicht für einen Einstieg in das Berufsfeld. Geduld, Verständnis, Toleranz, Sensibilität und die Gabe, sich an kleinen Erfolgen zu erfreuen sind notwendige Charaktereigenschaften.“

*Annemarie Wäschle
(SLE 1973), Ruhestand,
ehemals World Food Programme in Rom*

grundsätzlicher Respekt gegenüber den VertreterInnen des Partnerlandes (auch dann, wenn einem deren Interessen nicht transparent erscheinen). Ebenfalls wichtig ist ein klares Bewusstsein der eigenen Rolle und der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten für die vereinbarten, angestrebten Wirkungen. Dies impliziert die Einsicht, dass es in demokratischen Partnerländern ein vielfältiges, pluralistisches Spektrum von „Ownern“, also von Zuständigen für Veränderungsprozesse, gibt, die alle ernst zu nehmen sind. Zudem erfordert es ein Berufsverständnis, das das Spannungsfeld zwischen *Ownership* der Partner und Mitverantwortung für die zu erzielenden Wirkungen nicht als antagonistischen Widerspruch betrachtet, sondern als ein zentrales Wesensmerkmal der professionellen Aufgabe akzeptiert.

- Das Engagement von EZ/IZ-Fachkräften soll basieren auf **Realismus und der Orientierung an entwicklungspolitischen Grundsätzen**. Weder realitätsblinder Idealismus und eine Orientierung an Idealkonzepten (wie sie oft noch in Lehrbüchern verbreitet werden) noch ein abgeklärter prinzipienloser Pragmatismus ist

hilfreich für eine geduldige beharrliche Suche nach tragfähigen Problemlösungen. Weder „Gutmenschen“ noch „zynische MacherInnen“ taugen zur Bewältigung der genannten Herausforderungen. Realistisches Engagement bedarf einer Konfrontation mit der entwicklungspolitischen Praxis samt ihrer Tücken und Fallstricke, einer Reflexion der oft widrigen Rahmenbedingungen und der Grenzen (und nicht nur der Möglichkeiten) von Strategien und Instrumenten. Die Entwicklungspolitik braucht Menschen, die wissen, worauf sie sich einlassen. Nur so kann man die Tendenz zu „EntwicklungssarkastikerInnen“ vermeiden.

- **Kommunikative und interkulturelle Kompetenz heißt**, sensibel und angemessen in anderen kulturellen Kontexten zu agieren, konstruktiv mit unterschiedlichen Werten und Konventionen umzugehen. Ein erster – und zentraler - Schritt dorthin ist die Bewusstheit über die eigenen Werte, Motivationen und Ziele hinsichtlich einer Tätigkeit im Berufsfeld EZ/IZ. Hierzu gehört die Auseinandersetzung mit ethischen Fragen, z.B. möglichen stereotypen Haltungen im Hinblick auf die Menschen in den Partnerländern, ebenso wie die Klärung der eigenen Rolle und die Akzeptanz eigener Unsicherheiten und Ängste in Bezug auf das Arbeiten und Leben in fremden Kontexten. Hierzu gehört aber auch die Einsicht, dass eine Zusammenarbeit in Teams dann funktioniert, wenn sich jeder einzelne über den fachlichen und persönlichen Zugewinn im Klaren ist. Und darüber, dass die Fähigkeit zu kritischer Selbstdistanz ein wichtiges Element für gute Kommunikation bildet.

4.4 Programme für Nachwuchskräfte

Wie sehen nun tatsächlich die aktuellen Chancen und Möglichkeiten für einen Berufseinstieg in die bundesdeutsche EZ/IZ aus? Nach Ansicht der PersonalerInnen gibt es wesentlich mehr BewerberInnen als Stellen, die für den Nachwuchs geeignet sind. Beim SLE-Berufsfeld-Workshop zeichneten sich die folgenden Einschätzungen ab:

- Grundsätzlich sehen die PersonalerInnen spezielle Postgraduierten-Ausbildungen, wie sie DIE, SLE und NADEL anbieten, als gute Vorbereitung für den Berufseinstieg an. Dazu gehören auch einige der in den letzten Jahren neu entstandenen deutschen sowie internationalen EZ/IZ-relevanten Masterstudiengänge.³⁹
- Einige Organisationen haben kaum explizit für Nachwuchskräfte ausgeschriebene Stellen, verzeichnen jedoch zugleich viele Bewerbungen von BerufsanfängerInnen. Dies gilt insbesondere für die Entwicklungsdienste, den Zivilen Friedensdienst, für Nichtregierungsorganisationen sowie für Nothilfeorganisationen. Als Reaktion auf die derzeit geringen Einstiegschancen junger Nachwuchskräfte und dem identifizierten mittelfristigem Bedarf an neuen Fachkräften wird in diesen Organisationen bereits seit einiger Zeit an gezielten Programmen für die Nachwuchsförderung gearbeitet. Bisher ist die Anzahl der verfügbaren Plätze jedoch noch sehr gering. So baut der ZFD (Ziviler Friedensdienst) der GIZ derzeit in Kooperation mit einem Masterstudiengang ein eigenes Nachwuchsförderungsprogramm auf.⁴⁰ Die Welthungerhilfe bietet pro Jahr in einem Nachwuchs-Fachkräfte-Programm⁴¹ einige wenige Plätze an. Auch Misereor und die Ar-

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

„Ernsthafte Befassung mit der Komplexität des Berufsfeldes und den geringer werdenden Beitragsmöglichkeiten ‚weißer Experten‘, Orientierung hin zu neuen Formen internationaler Zusammenarbeit ‚auf Augenhöhe‘.“

*Sondra Wentzel
(SLE 1990),
GIZ Politikberaterin im
Sektorvorhaben Menschenrechte*

39 Zu den EZ-relevanten Masterstudiengängen in Deutschland gehören u.a. Universität Bonn: Master in Katastrophenvorsorge und -management; TU Kaiserslautern: MA Nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit; Universität Duisburg-Essen: MA Internationale Beziehungen und Entwicklungspolitik; Ruhr-Universität Bochum: MA Development Management sowie ein Europäischer Studiengang zu Humanitärer Hilfe; Fachhochschule Köln: MA Technologie- und Ressourcenmanagement in den Tropen und Subtropen; Philipps-Universität Marburg: International Development Studies; Universität des Saarlandes: Master of Evaluation; Fachhochschule Eberswalde: Master in Global Change Management; ETH Zürich: Natural Hazards Management; HU Berlin: Ländliche Entwicklung in der Internationalen Zusammenarbeit.

40 Thematische Schwerpunkte, für die auch beim Zivilen Friedensdienst BerufseinsteigerInnen in Frage kommen, sind die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, *Capacity Development*, die Arbeit mit Medien sowie Wissensmanagement.

41 Beim Nachwuchsprogramm der Welthungerhilfe handelt es sich nicht um ein spezielles Qualifizierungsprogramm. Vielmehr geht es darum, sich in die organisationsinternen Strukturen einzuarbeiten, die Arbeitsweise und Philosophie sowie die Besonderheiten der Finanz-

Ratschlag für BerufseinsteigerInnen

„Sich ernsthaft mit der Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auseinander zu setzen und sich über eigene Prioritäten klar zu sein. Da die geforderte Flexibilität im Berufsfeld EZ extrem hoch ist, ist eine Vereinbarkeit mit Familien-/Eheleben nicht immer leicht zu erreichen.“

*Bianca Agert (SLE 2000)
Selbständige Consultant im Bildungsbereich*

beitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) haben ein gemeinsames, mehrjähriges aber auf wenige Plätze beschränktes Traineeprogramm mit Einsätzen im In- und Ausland.⁴² Ähnlich sieht es bei Organisationen wie dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) oder der Johanniter Unfallhilfe aus, die BerufsanfängerInnen entweder im Inland im Finanz- und Administrationsbereich anstellen (DRK) oder ein kleines Traineeprogramm mit alternierenden Einsätzen im In- und Ausland anbieten (Johanniter). Auf die wenigen Junior- oder Traineestellen verzeichnen die hier genannten Organisationen oft mehr als hundert, manchmal sogar mehrere hundert Bewerbungen pro Stelle.

- Die privatwirtschaftlich agierenden Consultingfirmen betreiben in der Regel ein spezielles Recruiting von Nachwuchskräften. Große Consultingfirmen wie die GFA oder GOPA bieten spezielle Junior-Positionen an, um den Nachwuchs vornehmlich in den Bereichen Projektmanagement, Projektakquise und Geberregularien einzuarbeiten. Darüber hinaus können die BerufseinsteigerInnen meist erste Auslandsberufserfahrung im

Rahmen von fachlichen Kurzzeiteinsätzen sammeln. Viele der Junior-Positionen werden später in reguläre Stellen umgewandelt, da die Consultingbranche nach wie vor im Wachstum ist und längerfristige Anstellungsverhältnisse durchaus üblich sind. Meist werden die Junior-Positionen jedoch nicht öffentlich ausgeschrieben, sondern die Consultingfirmen nutzen gezielt ihre Kontakte zu Universitäten oder Aufbaustudiengängen, um potentielle BewerberInnen direkt anzusprechen.

- Den zahlenmäßig größten Anteil an Nachwuchsstellen haben die staatlichen Durchführungsorganisationen. So gab es beim ehemaligen DED, der seit 2010 in die „Spezialisierte Geschäftseinheit Entsendung Entwicklungshelfer/innen“ der GIZ überführt wurde, bislang ein jährlich ca. 100 Stellen umfassendes Nachwuchsförderungsprogramm (NFP). Während des NFP können BerufsanfängerInnen und Fach- und HochschulabsolventInnen während eines einjährigen Aufenthaltes in einem der Partnerländer des Entwicklungsdienstes der GIZ entwicklungspolitische, berufliche, persönliche und interkulturelle

und Projektadministration kennenzulernen. Das Nachwuchsprogramm ist auf zwei Jahre befristet, bislang gibt es pro Jahr vier Stellen im Ausland und zwei im Inland.

⁴² Der Evangelische Entwicklungsdienst (EED) stellt jährlich ca. 160 Fachkräfte ein, davon sind jedoch lediglich fünf bis sechs Nachwuchskräfte. (Staib, Julian: „Die schwierige Suche nach dem großen Abenteuer“ in FAZ vom 04.09.2012)

Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit sammeln. Gegenwärtig ist das NFP jedoch auf 30-40 Stellen pro Jahr geschrumpft.

- Die GIZ (ehemals GTZ) stellt derzeit jährlich rund 1.200 PraktikantInnen im In- und Ausland ein. Die Verträge laufen über drei oder sechs Monate und werden mit 950 Euro monatlich gut vergütet. Zwar weist die GIZ auf ihrer Homepage darauf hin, „dass die Chancen auf einen beruflichen Einstieg über ein Praktikum bei der GIZ eher gering sind“ (GIZ 2012), dennoch gilt ein GIZ-internes Praktikum, bei dem man nicht nur fachliches und regionales Knowhow gewinnt sondern auch die Strukturen, Terminologie und Philosophie der Organisation kennen lernt sowie erste Netzwerkkontakte knüpft, bei einer späteren Bewerbung auf eine Juniorfachkraftstelle als Vorteil. Laut GIZ werden derzeit gut Zweidrittel aller Juniorstellen mit ehemaligen PraktikantInnen besetzt.
- Im Vergleich zum PraktikantInnenprogramm fällt das „EZ-Traineeprogramm“ der GIZ mit jährlich 20 Stellen und über eintausend Bewerbungen eher klein aus. Während des 17-monatigen Programms lernen die Trainees die deutsche und multilaterale EZ/IZ aus unterschiedlichen Perspektiven aktiv kennen (In- und Ausland, verschiedene Organisationen, inklusive BMZ). Die AbsolventInnen dieses Programms haben gute Voraussetzungen, später anspruchsvolle Fach- und Führungspositionen bei der GIZ oder anderen deutschen und internationalen EZ/IZ-Institutionen zu übernehmen (GIZ 2012). Eine weitere Einstiegsmöglichkeit für Nachwuchskräfte bietet die GIZ über die sogenannten „Juniorfachkraftstellen“. Dies sind reguläre Stellen, die explizit für jüngere Menschen mit erster Berufserfahrung im In- und Ausland ausgeschrieben werden. 2011 gab es laut Angaben der GIZ ca. 200 neue Juniorfachkraftstellen in allen Sektoren und Regionen mit einem großen BewerberInnenandrang, der jedoch je nach Thema und Region unterschiedlich ausfällt.⁴³

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

*„Sich zunehmend als
Dienstleister zu sehen, we-
niger als Change Agent;
diese Rolle übernehmen
zunehmend qualifizierte
Führungskräfte in den
Entwicklungsländern.“*

*Georg Heidenreich
(SLE 1995),
GIZ-Auslandsmitarbeiter in
Ruanda*

⁴³ Laut GIZ-Personalabteilung ist die Anwerbung von BerufseinsteigerInnen in allen Sektoren derzeit überwiegend erfolgreich. Engpässe gibt es eher bei der Suche nach berufserfahrenen Führungskräften für komplexe Programme mit Fachkenntnissen in verschiedenen Sektoren sowie mit Französisch-Kenntnissen. Um ExpertInnen mit diesen Spezial-Profilen herrscht große Konkurrenz auf dem internationalen IZ-Arbeitsmarkt. Die GIZ reagiert darauf, indem sie sich vermehrt in fachliche und wissenschaftliche Netzwerke einbringt, Kontakte zu wissenschaftlichen Fakultäten, Instituten und Ministerien unterhält, wo sie die GIZ als potentiellen Arbeitgeber ins Spiel bringt. Um die Engpassprofile mittelfristig zu bedienen, werden in diesen Themengebieten auch vermehrt Nachwuchskräfte in Form von Trainees oder Juniorfachkräften eingesetzt. Ein anderes innovatives und proaktives Instrument der Personalgewinnung besteht in der Bildung von sogenannten Task Forces zur Rekrutierung von

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

*„Idealismus ist wichtig,
aber die EZ ist nicht nur
von idealistischen/altruisti-
schen Interessen und
Werten getrieben. Es ist
wichtig, sich dessen be-
wusst zu sein, um nicht
enttäuscht zu werden.“*

*Kristina Kloss (SLE 2007),
GIZ Beraterin im Deutsch-
Tansanischen Gesund-
heitsprogramm*

- Die KfW Entwicklungsbank rekrutiert ihren Nachwuchs über ein eigenes Traineeprogramm, das derzeit über ca. 30 Plätze jährlich verfügt. Gesucht werden hauptsächlich junge Menschen mit ökonomischen Profilen, aber auch BewerberInnen mit sozial- oder naturwissenschaftlichen Abschlüssen haben eine Chance. Das Traineeprogramm führt durch verschiedene Stationen im In- und Ausland und qualifiziert für eine anschließende Arbeit als Junior-ProjektmanagerIn in der finanziellen Zusammenarbeit.
- Nachwuchskräfte für Internationale Organisationen werden entweder direkt über Auswahlverfahren der jeweiligen UN-Organisationen rekrutiert oder über das vom BMZ geförderte Programm „Beigeordnete Sachverständige“ (auch bekannt als JPO, Junior Professional Officer oder APO, Associate Professional Officer). Das Programm hat zum Ziel, ausgewählten Nachwuchskräften den Einstieg in Internationale Organisationen zu ermöglichen und damit die deutsche Präsenz zu erhöhen. Die „Beigeordneten Sachverständigen“ arbeiten für zwei bis drei Jahre bei verschiedenen internationalen Organisationen; etwa die Hälfte von ihnen wird anschließend übernommen. Pro Jahr werden derzeit ca. 50-60 „Beigeordnete Sachverständige“ entsandt, allerdings weist nur ein Teil der Stellen einen entwicklungspolitischen Fokus auf.

4.5 Werbung für Nachwuchsprogramme und TeilnehmerInnenauswahl

Diskutiert wurde beim PersonalerInnen-Workshop auch die Frage, wie die potentiellen Nachwuchskräfte von den vorhandenen Einstiegsmöglichkeiten erfahren und wie der Informationsfluss zwischen Berufsfeldorganisationen und Universitäten generell zu bewerten sei. Alle vertretenen Organisationen nutzen die in den letzten Jahren häufiger durchgeführten Berufsmessen, um auf sich aufmerksam zu machen⁴⁴. Die PersonalerInnen beobachten dabei große Unterschiede zwischen den InteressentInnen, von denen einige bereits genau informiert sind und nach ganz konkreten Möglichkeiten der Mitarbeit oder des Berufseinstiegs fragen, während andere sich dem Arbeitsfeld mit sehr allgemeinen Vorstellungen annähern.

Aktuelle und umfassende Informationen über das Berufsfeld werden derzeit nur an einigen Universitäten oder Fachbereichen zur Verfügung

Fachkräften in einem bestimmten, stark nachgefragten Themengebiet. Derzeit gibt es beispielsweise eine „Task Force Klima“.

⁴⁴ Näheres dazu in Kapitel 5.3.

gestellt, obwohl die „großen“ Organisationen wie das Büro Führungskräfte zu Internationalen Organisationen (BFIO), das Auswärtige Amt, KfW und GIZ seit Jahren Informationsveranstaltungen an Universitäten anbieten. Für die PersonalerInnen macht sich die Informationslücke der StudentInnen u. a. in der Auswahl von Themen und Regionen für Praktika und Abschlussarbeiten bemerkbar, die nicht unbedingt mit den regionalen und thematischen Bedarfen und Interessen des Berufsfeldes übereinstimmen. Besonders gravierend erscheint die Situation in den aktuell in der EZ/IZ sehr nachgefragten eher technischen Ausbildungsgängen (v.a. in den Bereichen Energie, Abfall, Umwelt, Klima, Wasser), in denen das Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit offensichtlich nur wenig bekannt ist und in denen die Sprachkenntnisse der StudentInnen von den PersonalerInnen als eher unzureichend eingeschätzt werden.

Insgesamt wünschen sich die befragten PersonalerInnen eine gezieltere und besser auf den tatsächlichen Bedarf ausgerichtete Berufs- und Studienberatung an den Universitäten. Diesbezüglich wurde im Workshop auch die Frage diskutiert, inwieweit die EZ/IZ-Organisationen diese Funktion zukünftig noch stärker selbst übernehmen sollten und sich dafür eine spezifischer abgestimmte Koordination der Hochschularbeit anböte. Unabhängig von der Durchführungsverantwortung der Informationsveranstaltungen war man sich über wichtige Inhalte weitestgehend einig: Fokussiert werden sollte zukünftig auf einen systematischen Überblick über die verschiedenen EZ/IZ-Organisationstypen und ihre spezifischen Anforderungen, die Vielfalt der aktuellen Themen, regionale und sprachliche Schwerpunkte sowie die dringende Notwendigkeit, erste Berufserfahrung bereits während des Studiums durch gezielte Praktika zu sammeln. Hervorgehoben werden sollte dabei auch die Wichtigkeit von persönlicher Motivation und sozialen Kompetenzen, die für ein längerfristiges Engagement in der EZ/IZ unerlässlich scheinen.

Im Zusammenhang mit Werbung wurden außerdem die Vor- und Nachteile neuer Medien wie Facebook, Youtube, Xing angesprochen. Die Meinungen dazu waren recht unterschiedlich. Einerseits möchten die Berufsfeldorganisationen eine moderne und ansprechende Außenwirkung erzielen und sehen daher durchaus die Notwendigkeit eines auf die Gewohnheiten junger Menschen ausgerichteten Marketings und Recruitings. Andererseits bringen hohe BewerberInnenzahlen für Nachwuchsprogramme nicht automatisch eine hohe Qualität der Bewerbungen mit sich, und es bleibt eine große Herausforderung für die Personalabteilungen, aus der großen Anzahl von Bewerbungen die geeigneten KandidatInnen auszuwählen.

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

*„Den Bildungsweg eher
wieder zielgerichteter,
fachlicher und spezifischer
orientiert ausrichten, als
auf Generalistentum aus-
gelegt.“*

*Hansjörg Lanz (SLE 1992),
Friedrich-Ebert Stiftung,
Referatsleiter Nahost/
Nordafrika*

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

„Absolviert eine solide Ausbildung mit anschließendem Studium, um fundiertes Wissen weitergeben zu können; entscheidet Euch früh, ob ihr mehr im (praktischen) Entwicklungsdienst oder mehr im analytischen/ akademischen Bereich entwickeln politisch arbeiten wollt; lernt Sprachen und gutes Kommunizieren.“

Heiko Bammann (SLE 1992), FAO Enterprise Development Officer

In diesem Zusammenhang wurde auch diskutiert, inwieweit die sogenannte „Generation Y“ in das Berufsfeld Einzug gehalten habe⁴⁵. Die PersonalerInnen waren sich einig, dass die heutige junge Generation einen höheren Wunsch nach Betreuung und Mentoring äußere und zugleich eine höhere Bereitschaft zeige, Praktika oder Jobs auch abzubrechen, wenn sie nicht den eigenen Vorstellungen entsprechen. „Um wirklich gute Köpfe zu bekommen, muss man den Leuten auch etwas bieten“ war eine der geäußerten Meinungen der PersonalerInnen.

In diesem Zusammenhang kam auch die Frage auf, inwieweit bei den gestiegenen Anforderungsprofilen und den aufwendigen Auswahlprozessen nicht womöglich interessante „QuerdenkerInnen“ mit hoher Motivation für das Berufsfeld im Vorfeld schon aussortiert würden und letztendlich nur noch ein bestimmter „Mainstream-Typ“ von Nachwuchsfachkräften mit ähnlichen Karrieremustern in die Organisationen Einzug erhalte. Ohne darauf eine abschließende Antwort geben zu können, ist es derzeit noch so, dass die jungen Leute sich offenbar durchaus die Arbeitgeber suchen, die eher zu ihrem Profil passen. So gibt es nach wie vor genügend InteressentInnen für die ver-

gleichsweise gering entlohnte NRO-Arbeit oder den Einsatz mit Entwicklungsdiensten, die dafür aber die Gelegenheit bieten, näher an der jeweiligen Zielgruppen zu arbeiten. Die PersonalerInnen waren sich zudem einig darüber, dass das Berufsfeld EZ/IZ sich insgesamt sehr professionalisiert habe und reine „ÜberzeugungstäterInnen“ oder „GesinnungsethikerInnen“ heutzutage keine Chance mehr hätten. Organisationsintern ist die GIZ indes bereits einen Schritt weitergegangen und hat eine sogenannte „Diversity-Personalpolitik“ entwickelt, mit der sie längerfristig die Vielfalt unter ihren MitarbeiterInnen gewährleisten möchte.

45 „Generation Y“ (oder „Millenials“) wird in der Soziologie die Gruppe der jungen Menschen genannt, die im Jahr 2010 etwa zwischen 20 und 30 Jahren alt waren. Sie werden damit als Nachfolgeneration der Baby-Boomer und der Generation X betrachtet. Die Generation Y ist soziologischen Studien zufolge gut ausgebildet, meist mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Sie zeichne sich außerdem durch eine technologieaffine Lebensweise aus, da es sich um die erste Generation handle, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen sei, arbeite lieber in virtuellen Teams anstatt in tiefen Hierarchien und gilt als risikofreudig, individuell entscheidend, fordernd und effizient. Weiterhin wird den VertreterInnen der Generation Y zugeschrieben, nur in geringem Maße von Idealen und Traditionen geleitet zu sein, ihre Arbeitgeber jedoch mit hochgesteckten Erwartungen bezüglich Karriereentwicklung, flexibler Arbeitszeit sowie regelmäßigem Feedback über ihre Leistungen zu konfrontieren. (vgl. Schneck 2010)

4.6 Einstiegshürde „Praxiserfahrung“

Die größte Herausforderung für EZ/IZ-BerufsanfängerInnen sehen die befragten PersonalerInnen einstimmig in deren fehlender Praxiserfahrung. Von wenigen Ausnahmen abgesehen wird auch bei Nachwuchsstellen erste Berufs- oder Praxiserfahrung erwartet, und viele der Auslandsstellenausschreibungen beinhalten eine formelle Zwei-Jahres-Hürde. Um diese Hürde zu überwinden, empfehlen die PersonalerInnen, möglichst frühzeitig – also bereits während des Studiums – einschlägige Praktika am besten in unterschiedlichen Organisationstypen, in verschiedenen Ländern und mit aktuellen Themen zu absolvieren.

Nach Beendigung des Studiums wird es aus formellen (und finanziellen) Gründen für viele InteressentInnen schwieriger bzw. weniger attraktiv, noch ein Praktikum zu machen. Wer dann nicht das Glück hat, direkt einen der wenigen Nachwuchsplätze oder ein EZ-spezifisches Postgraduiertenstudium zu bekommen, dem bleibt noch die Möglichkeit, den Einstieg in die EZ/IZ-Berufswelt über Kurzzeitverträge, praxisorientierte Weiterbildungen, Hospitationen oder lokale Verträge zu suchen. Manche schaffen es, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, kurzfristig zur Verfügung zu stehen und so die Berufseinstiegshürde zu nehmen. Diese Strategien erfordern jedoch ein erhebliches Maß an Eigeninitiative, Geduld und auch ein bisschen Glück.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, den Berufseinstieg in Deutschland zu versuchen mit der Aussicht, später in die EZ/IZ zu wechseln. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass viele junge Menschen nach ihrer ersten 2-3jährigen Berufserfahrung in einem Alter sind, in dem Partnerschaft und Familiengründung, aber auch Karriereaussichten in Deutschland, einem Wechsel in die EZ/IZ mit Auslandseinsätzen möglicherweise entgegenstehen. Dieses Phänomen beobachten insbesondere die MitarbeiterInnen des Programms „Beigeordnete Sachverständige“, das jungen Menschen (bis 32 Jahre) mit zweijähriger Berufserfahrung eine Juniorstelle bei einer UN-Organisation vermittelt. Hochqualifizierte, erfolgreiche Menschen mit erster Berufserfahrung haben häufig nicht mehr das Interesse an Junior-Ausbildungsstellen die einen längeren Aufenthalt im Ausland beinhalten.

Besonders schwierig zu überwinden erscheint die Praxiserfahrungshürde für BerufsanfängerInnen im Nothilfebereich und im Zivilen Friedensdienst. Beides sind Arbeitsbereiche, in denen die Entsendeorganisationen aufgrund der komplexen und anspruchsvollen Jobprofile sehr viel

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

„Sich immer über die persönliche ‚Exit-Strategie‘ im Klaren zu sein, um nicht zu abhängig von und ‚verstrickt‘ mit dem EZ-Apparat zu existieren. So hält Mensch sich die größere Entscheidungsfreiheit offen und muss nicht allen scheinbaren ‚Sachzwängen‘ Folge leisten.“

*Jan Seven (SLE 2001),
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Umweltbundesamt im Fachgebiet erneuerbare Energien*

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

„Ich würde raten, auf dem Teppich zu bleiben und die Begrenztheit der eigenen Wirkungsmöglichkeiten zu akzeptieren; einen (selbst-) kritischen Abstand zum Berufsfeld zu wahren und sich darüber im Klaren zu sein, dass die bilaterale staatliche EZ sehr stark von den Eigeninteressen der Akteure bestimmt wird.“

*Rolf Speit (SLE 1990),
Selbständiger Berater im
Bereich Privatsektorförde-
rung*

Wert auf Berufserfahrung – idealerweise in der eigenen Branche – legen.⁴⁶ Häufig fehlt es den Organisationen an finanziellen Mitteln, um Nachwuchskräfte Schritt für Schritt im „*Training on the Job*“ an die Aufgaben im Ausland heranzuführen. Ähnliche Klagen kommen aus der Consultingbranche. Hier werden Juniorfachkräfte oder Trainees für die Inlandsarbeit eingestellt (Projektakquise und –betreuung), danach stellt sich jedoch (aufgrund fehlender Auslandserfahrung) die Schwierigkeit, die jungen Leute als Fachkräfte für Einsätze im Ausland unterzubringen. Die Möglichkeit von Tandemeinsätzen (Senior- und Juniorfachkraft als Team) böte einen Ausweg, wird jedoch von Geldgebern selten gefördert und finanziert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle Berufsfeldorganisationen die Notwendigkeit sehen, regelmäßig Nachwuchskräfte einzustellen, auszubilden und an die eigene Organisation zu binden. GIZ, KfW und der Welt hungerhilfe scheint dies nach eigenen Aussagen insgesamt gut zu gelingen, alle anderen Organisationen benennen strukturelle und finanzielle Herausforderungen und bestätigen die relativ hohen Einstiegsbarrieren für Nachwuchskräfte.

4.7 Durchlässigkeit des Berufsfeldes

Auch der Aspekt der Durchlässigkeit des Berufsfeldes wurde auf dem PersonalerInnen-Workshop am SLE diskutiert. Hierbei geht es um die Möglichkeit für junge Nachwuchskräfte, nach einem gelungenen Berufseinstieg zwischen Organisationen, Sektoren und Regionen zu wechseln. So stelle sich jungen InteressentInnen im Rahmen ihrer Berufs- und Karriereplanung häufig die Frage, inwiefern sie sich mit ihrem Berufseinstieg auf einen bestimmten Bereich und Organisationstyp festlegen. Die PersonalerInnen hatten hierzu unterschiedliche Ansichten. Organisationen mit einer großen Themenvielfalt und relativ vielen MitarbeiterInnen (wie z.B. KfW oder GIZ) fördern innerhalb ihrer eigenen Strukturen die Durchlässigkeit bzw. das Wechseln von Themen und Standorten. Viele Consultingfirmen hingegen würden sich mehr Durchlässigkeit

⁴⁶ So schreibt die Caritas Schweiz z.B., dass sie „sicherstellen muss, dass die ausgewählten Personen, gerade für Auslandseinsätze, nicht nur fachlich geeignet sind, sondern den meist sehr schwierigen Rahmenbedingungen vor Ort standhalten und ihren Einsatz nicht innerhalb kurzer Zeit wieder abbrechen. (...) Deswegen sind zusätzlich zu den Fachkompetenzen auch soziale Komponenten wie eine gefestigte Persönlichkeit und eine hohe Belastbarkeit sehr wichtig um schwierige Sicherheitslagen, eingeschränkte Mobilität oder Isolation vom gewohnten sozialen Leben auf Dauer durchzuhalten und gute Leistungen zu erbringen.“ (Schnyder; Feller 2012)

wünschen und haben bereits verschiedene Austauschprogramme von Juniorconsultants mit GIZ und KfW durchgeführt.

Bei den Entwicklungsdiensten ist der Wechsel zwischen Organisationen üblich und notwendig, da grundsätzlich mit befristeten Verträgen gearbeitet wird. Organisationen mit einem hohen Anspruch an Spezialkompetenzen (Nothilfe, Ziviler Friedensdienst) beobachten hingegen eine eher geringe Durchlässigkeit. Sie greifen selbst lieber auf BewerberInnen mit einschlägigen Vorerfahrungen aus der eigenen Branche zurück und bilden hierfür spezialisierte Personalpools.

Insgesamt zeichnen sich vier grundsätzliche Beobachtungen der PersonalerInnen ab:

- Es erscheint einfacher, von höher dotierten Stellen auf weniger lukrative Stellen zu wechseln als andersherum;
- Das erfolgreiche Wechseln zwischen Organisationstypen hängt nicht nur von der fachlichen und/oder regionalen Kompetenz einer Persona ab, sondern maßgeblich auch von der Fähigkeit und Bereitschaft sich auf unterschiedliche Organisationskulturen einzulassen;
- Berufserfahrung in unterschiedlichen Organisationen wird grundsätzlich als Vorteil gesehen, eine systematische Förderung von Durchlässigkeit, Austausch, Beurlaubungen oder Wechsel ist bislang jedoch nur bei wenigen Organisationen üblich;
- Es ist nicht einfach, das berühmte „zweite Standbein“ in Deutschland (und idealerweise auch außerhalb der EZ/IZ) aufzubauen, da Fähigkeiten und Qualifikation aus der EZ/IZ auf dem deutschen Arbeitsmarkt nicht immer nachgefragt und wertgeschätzt werden.

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

„Erst mehrjährige Berufserfahrung sammeln. Es ist für mich fraglich, dass es ‚DAS Berufsfeld EZ‘ gibt. Meiner Erfahrung nach kann jedes Berufsfeld in der EZ eingesetzt werden. Deshalb sollte man einen soliden Beruf beherrschen, bevor man den Einstieg in die EZ macht.“

*Jean-Pierre Staus
(SLE 1972), Ruhestand,
ehemaliger Consultant*

4.8 Einfluss lokaler Fachkräfte auf die Personalrekrutierung in Deutschland

Den Einsatz lokaler Fachkräfte innerhalb der bi- und multilateralen Zusammenarbeit schätzen die PersonalerInnen als leicht wachsend ein, wobei keine genauen Überblicksdaten zur Verfügung stehen. Das Auswärtige Amt verzeichnet einen klaren Trend zu mehr lokalen Fach- und Führungskräften bei Friedensmissionen der Vereinten Nationen. Auch in der Projekt- und Programmarbeit in verschiedenen Ländern Asiens und Lateinamerikas gibt es einen verstärkten Trend zum Einsatz lokaler Fachkräfte. Gut 70% aller GIZ-MitarbeiterInnen sind derzeit lokales Per-

sonal⁴⁷. Die Welthungerhilfe ist aktuell dabei, ein „Internationalisierungskonzept“ zu entwickeln, welches eine verstärkte Rekrutierung nationaler Fachkräfte beinhaltet und auch den Aspekt der Weiterbildung für diese Fachkräfte beinhalten soll.

In den Programmen des Zivilen Friedensdienstes herrscht eine etwas andere Sicht auf den Einsatz lokaler Fachkräfte im Rahmen von Krisen- und Konfliktbearbeitung. Das in diesem Arbeitsbereich erforderliche Prinzip der Allparteilichkeit kann oftmals eher durch entsendetes als durch nationales Personal erfüllt werden.

Kurz- und mittelfristig erwartet die Mehrheit der PersonalerInnen nicht, dass durch einen zunehmenden Einsatz lokaler Fachkräfte die Entsendung von externen Fachkräften obsolet werde. Sie rechnen jedoch mit der Zunahme des bereits bestehenden Trends, dass deutsche EZ/IZ-Organisationen internationale Fachkräfte unter Vertrag nehmen und auch entsenden – was hauptsächlich durch flexiblere arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen (vornehmlich in der EU) möglich geworden ist.

4.9 Die schweizerische IZ-Nachwuchsförderung

Um die Sicht der PersonalerInnen auf das Berufsfeld und speziell auf die Situation des Nachwuchses zu vervollständigen, werfen wir noch einen Blick auf die Schweiz.⁴⁸ Im Oktober 2011 fand dort eine Fachtagung zum Thema „Nachwuchsförderung in der internationalen Zusammenarbeit: ein Fall für Bern“ statt. Dort wurde die Problematik des geringen Angebots an Nachwuchsprogrammen und Juniorstellen in der Schweiz bei gleichzeitig wachsender Nachfrage nach bestens ausgebildetem Personal für die EZ/IZ thematisiert.⁴⁹ Die zentralen Erkenntnisse der Tagung können folgendermaßen zusammengefasst werden:

47 Siehe auch Kapitel 3.5.

48 Im Schweizer Arbeitsmarkt der EZ/IZ gab es 2010 rund 4.300 EZ/IZ-Fachpersonen, davon waren 3.681 Vollzeitstellen. Die Humanitäre Hilfe als einer der beiden Teilmärkte in der EZ/IZ fällt dabei besonders ins Gewicht: Auf sie entfallen 62 Prozent der vollzeitäquivalenten Stellen. Die vier größten Arbeitgeber des Schweizer EZ/IZ-Arbeitsmarkts sind das Internationale Komitee vom Roten Kreuz (IKRK), Médecins Sans Frontières, EDA/DEZA sowie terre des hommes. Zusammen beschäftigen sie fast zwei Drittel der EZ/IZ-Fachpersonen. Der dortige EZ/IZ Arbeitsmarkt ist in der Tendenz ein Nachfragermarkt: Ein vergleichsweise großes Angebot an Stellensuchenden steht einem geringeren Stellenangebot gegenüber. Je nach gesuchtem Profil und Einsatzort bekunden die Arbeitgebenden dennoch Mühe, geeignete Personen auf dem Markt zu finden. (vgl. cinfo 2011)

49 Organisiert wurde die Fachtagung von cinfo (Zentrum für Information, Beratung und Bildung für Berufe in der internationalen Zusammenarbeit). Eine vollständige Dokumentation der Tagung kann bei cinfo angefordert werden.

Problemlage

- Nachwuchsförderung ist für alle EZ/IZ-Organisationen in der Schweiz ein Thema, da es – im Unterschied zu Deutschland - zunehmend schwierig ist, Nachwuchs zu rekrutieren, um die in Ruhestand gehenden Fachkräfte zu ersetzen. Lange Zeit deckte das von der staatlichen DEZA (Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit) finanzierte Nachwuchsprogramm weitgehend die Nachfrage der DEZA selbst, der NRO und der internationalen Organisationen. 2007 wurde die Nachwuchsförderung der DEZA allerdings eingestellt.
- Die Zahl der Bewerbungen pro Nachwuchsstelle ist in der Schweiz in den letzten Jahren gesunken. Dies betrifft insbesondere Profile aus wirtschaftlichen und naturwissenschaftlichen Bereichen, die auch in anderen Branchen gesucht sind. Hier fehlen schon jetzt erfahrene Fachpersonen und die Organisationen müssen auf ausländisches Personal zurückgreifen.
- Eine strukturierte Nachwuchsförderung ist zurzeit kaum erkennbar und das Thema scheint bislang nicht in die Personalentwicklung der Institutionen integriert zu sein. Die schweizerische EZ/IZ-Branche präsentiert sich nicht aktiv als Arbeitgeber, nur wenige Organisationen betreiben Personalmarketing. Insgesamt gibt es nicht genügend Juniorstellen, die den Nachwuchskräften praktische Felderfahrung ermöglichen. Dazu kommt, dass viele der Juniorstellen nicht ausgeschrieben, sondern „unter der Hand“ vergeben werden.
- Kontextfremde Berufserfahrung wird wenig wertgeschätzt. BewerberInnen für Nachwuchsstellen, die sich während des Studiums noch nicht um EZ/IZ-Erfahrungen kümmern, haben kaum Einstiegschancen. Generell sind lange Wege bis zum Einstieg ins Berufsfeld zu verzeichnen: Der potentielle Nachwuchs für die EZ/IZ ist im Vergleich zu anderen Branchen deutlich älter (26-35 Jahre), was an langen Ausbildungswegen und vorausgesetzten Ersterfahrungen (Praktika) liegt. Beruflicher und privater Werdegang der BerufseinsteigerInnen stehen daher oft in Konflikt miteinander. Wenn die Nachwuchskräfte mit 30 Jahren auf einen Einsatz in einem Programm im Ausland vorbereitet sind, werden privat Partnerschaft und Familienplanung aktuell. Große Schwierigkeiten bereitet in dem Zusammenhang nach wie vor das klassische Problem der mitausreisenden oder zuhause bleibenden PartnerInnen.
- Kleinere Organisationen haben Schwierigkeiten bei der Nachwuchsförderung, da diese finanzielle und personelle Ressourcen verlangt. Es stellt sich zudem die Frage, ob dafür Spendengelder eingesetzt werden können. Dazu kommt, dass kleinere NRO in der Regel nur

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

„Ohne Kooperation geht nichts. In der Wirtschaft hat man weniger Selbstrechtfertigungsprobleme. Und vielleicht auch eine höhere Wirkungswahrscheinlichkeit.“

*Richard Baptist
(SLE 1977). Ruhestand*

ein minimal entwickeltes Personalmanagement haben und Nachwuchs daher nur punktuell und ohne strategisch ausgerichtete Ausbildungsziele gefördert wird.

Forderungen hinsichtlich zukünftiger Nachwuchsförderung

- Nachwuchsförderung muss Teil der strategischen Zielsetzung aller EZ/IZ-Organisationen sein. Das Thema Personalentwicklung muss in den Organisationen wichtiger werden. Kooperationen zwischen Organisationen in Sachen Nachwuchsförderung könnten die Finanzfrage entschärfen.
- Es sollte für EZ/IZ-Interessierte früher möglich sein, Felderfahrung zu sammeln – nicht erst nach mehreren Aus- und Weiterbildungen.
- Nachwuchsprogramme der EZ/IZ sollten nicht unter gegenseitigem Konkurrenzdruck stehen. Der Verbleib in den Institutionen sollte nicht an erster Stelle stehen, sondern vielmehr sollte der „Verbleib im System“ angestrebt werden.
- Nachwuchsprogramme müssen gut begleitet und gestaltet werden, was einen zusätzlichen Zeitaufwand der BetreuerInnen erfordert. Ein formales Mentoring-system könnte erwogen werden.
- Auch einzelne Praktikumsstellen sind ein Beitrag zur Nachwuchsförderung.

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

*„Nur wenn sie wirklich für
das Thema brennen, sollten
sie sich für das Berufsfeld
entscheiden. Sonst lieber
die Finger davon lassen.“*

*Heidi Berkmüller
(SLE 2010),
Projektkoordinatorin bei
der KfW in Laos*

5 Wer strebt ins Berufsfeld? – Die Perspektive des Nachwuchses

Im folgenden Kapitel versetzen wir uns in die Lage des potentiellen EZ/IZ-Nachwuchses. Was interessiert junge Menschen am Berufsfeld EZ/IZ, wie können sie sich im Vorfeld qualifizieren, woher beziehen sie ihre Informationen, welche Fördermöglichkeiten gibt es? Nach einem Überblick über die Zugänge zum Berufsfeld vertiefen wir die Frage nach der Motivation für eine Arbeit in der EZ/IZ. Abgerundet wird das Kapitel mit einer kleinen – nicht ganz ernst gemeinten – Typologie von Nachwuchskräften.

5.1 Auslandsaufenthalte stehen hoch im Kurs

Durch einen längeren Auslandsaufenthalt erweitern junge Menschen nicht nur ihren Horizont und verbessern ihre Sprachkenntnisse. Oftmals erhalten sie auch erste Einblicke in die strukturellen Probleme von Entwicklungsländern und das Interesse an einer zukünftigen Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit wird geweckt. Es gibt eine ganze Reihe von Möglichkeiten, bereits früh in Kontakt mit dem Ausland zu kommen. Neben Schulpatenschaften und Schüleraustauschen gibt es staatlich geförderte Programme, die sich insbesondere an junge Menschen in der Phase zwischen Schule und Ausbildung wenden und ihnen einen längeren Auslandsaufenthalt ermöglichen. Das weltwärts-Programm, das ASA-Programm oder das Freiwillige Soziale Jahr im Ausland verzeichnen hohe BewerberInnenzahlen.⁵⁰

Auch während des Studiums sind Auslandsaufenthalte heutzutage relativ einfach einzubauen. Laut Erhebungen des Deutschen Akademischen Auslandsdienstes (DAAD) aus dem Jahr 2007 haben immerhin 23 Prozent aller deutschen Studierenden einen Auslandsaufenthalt von durchschnittlich sechs Monaten absolviert, sei es im Rahmen von Studium,

50 In 2009 haben sich für die ca. 3.500 weltwärts-Plätze mehr als 10.000 junge Menschen beworben. Frankfurter Rundschau vom 16.08.2010 „Entwicklungspolitik im Praxistest“.

Praktikum, Sprachaufenthalt oder Studienreisen.⁵¹ Möglichkeiten bieten z.B. das von der EU geförderte Erasmus-Programm, Auslands-BAFÖG oder die Stipendienprogramme der politischen oder privaten Stiftungen und des DAAD.

5.2 Auf in die Welt – aber auch in die EZ/IZ?

Fast jede/r vierte deutsche Studierende verbringt im Durchschnitt ein halbes Jahr im Ausland. Das heißt jedoch noch lange nicht, dass damit auch ein Interesse an der Entwicklungszusammenarbeit als Berufsfeld geweckt wird. Der Großteil der Auslandsaufenthalte findet in Europa, Nord-Amerika oder Australien statt und dient hauptsächlich der Verbesserung von Fremdsprachenkenntnissen, welche in einer globalisierten Welt in vielen Berufen einen hohen Stellenwert haben. Wer sich heutzutage als junger Mensch für einen Beruf im internationalen Kontext interessiert, landet nicht zwangsläufig in der Entwicklungszusammenarbeit. Vielmehr beginnen viele internationale Berufslaufbahnen in der Privatwirtschaft, in der auswärtigen Kulturpolitik, im Finanzsektor, im Tourismus oder in zahlreichen anderen Bereichen, in denen gut ausgebildete Fachkräfte mit internationaler Ausrichtung gesucht werden. Ein längerer Auslandsaufenthalt erhöht die Karrierechancen insbesondere im privatwirtschaftlichen Bereich und es gibt mittlerweile eine Reihe weltweiter Jobbörsen, (u. a. auch von der Bundesagentur für Arbeit), die die Auslandsinteressierten bei der Jobsuche unterstützen.

Wie kommt man also als junger Mensch zur Entwicklungszusammenarbeit? Um diese und andere Fragen rund um das Thema „Motivation für die EZ/IZ“ zu vertiefen, lud das SLE im Herbst 2011 zu einem Workshop ein, an dem Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen mit Interesse am Berufsfeld und erster Arbeitserfahrung im Ausland teilnahmen. Auf die Frage nach einem Schlüsselerlebnis für den Beginn eines beruflichen Interesses an der EZ/IZ wurden dabei verschiedene Antworten gegeben:

- **Familiärer Hintergrund:** Dazu gehört das Aufwachsen in binationalen Familien, ein längerer Aufenthalt in einem Entwicklungsland während Kindheit oder Jugend oder auch der Einfluss von Eltern und Verwandten, die in der EZ/IZ engagiert sind.
- **Schule:** Schulunterricht zu EZ-spezifischen Themen, Schüleraustausche mit Entwicklungsländern sowie Begegnungen im Rahmen von Städtepartnerschaften können ein politisches oder humanistisches Interesse am Berufsfeld wecken.

⁵¹ Dies sind die Ergebnisse einer Studie, die HIS - Hochschul-Informationssystem GmbH (Hannover) im Auftrag des DAAD durchgeführt hat. Die Studie wertet die Antworten von 5.000 Studierenden aus und zeigt, dass bei den Studierenden noch erhebliches Mobilitätspotenzial besteht. (DAAD Pressemitteilung von 2007)

- **Freiwilligendienste:** Eine offensichtlich beliebte Option, um herauszufinden, ob die EZ/IZ eine berufliche Perspektive bieten könnte, besteht darin, im Rahmen eines meist einjährigen Freiwilligendienstes in einem Entwicklungsland zu leben und erste Arbeitserfahrungen zu sammeln.
- **Praktika während des Studiums:** Die Teilnahme am ASA-Programm während des Studiums, Feldforschung für Bachelor- oder Masterarbeiten oder Praktika in EZ/IZ-Organisationen im In- und Ausland bieten im Rahmen des Studiums Gelegenheit, sich einer beruflichen Tätigkeit in der EZ /IZ anzunähern.

Alle EZ-spezifischen Angebote, die einen längeren Auslandsaufenthalt ermöglichen, erfreuen sich großer Beliebtheit. Auf die jährlich 250 Plätze bei ASA kommt etwa die zehnfache Menge an Bewerbungen. Bei weltwärts gibt es dreimal mehr Bewerbungen als Plätze und für die ca. 1.200 Praktikantenstellen der GIZ herrscht noch mehr Andrang: Für jedes Inlandspraktikum erhält die GIZ ca. 15 Bewerbungen, für jedes Auslandspraktikum sogar 30 Bewerbungen.

Allgemein wird davon ausgegangen, dass ein Arbeits-, Studien- oder Forschungsaufenthalt in einem Entwicklungsland maßgeblich zur Berufsorientierung beiträgt, d.h. dass das ursprüngliche Berufsbild entweder bestätigt oder verworfen wird. Zu diesem Schluss kommt auch eine umfassende Evaluierung des weltwärts-Programms: „Insgesamt weisen die weltwärts-Freiwilligen eine sehr hohe berufliche Orientierung in der EZ auf. 85 Prozent aller befragten weltwärts-Freiwilligen geben an, dass sie grundsätzlich an einer Tätigkeit in der EZ interessiert sind, wobei 58 Prozent an einer Tätigkeit innerhalb Deutschlands, 61 Prozent an einer Tätigkeit in ihrem ehemaligen Einsatzland und 30 Prozent an einer Tätigkeit im Ausland interessiert sind.“ (Stern 2011 Ausgabe 39)

5.3 Wo finden junge EZ/IZ-Interessierte Orientierung?

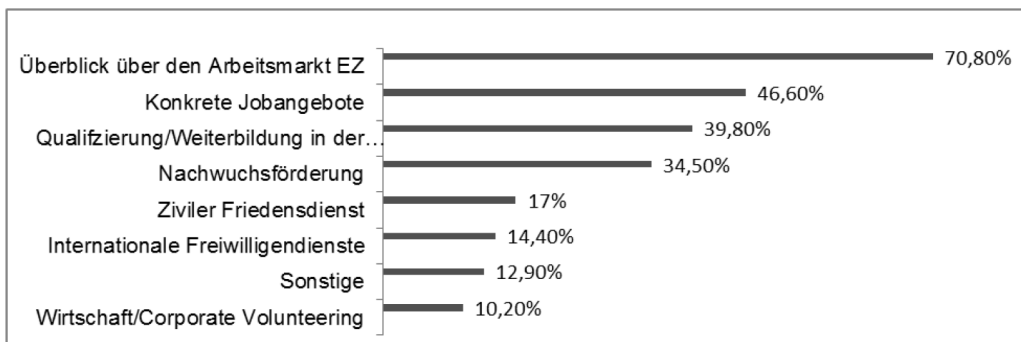
An interessiertem Nachwuchs für eine berufliche Tätigkeit in der EZ/IZ scheint es also nicht zu mangeln. Doch das Berufsfeld ist relativ unübersichtlich und dynamisch und so stellt sich die Frage, wie junge Menschen von einem allgemeinen Interesse zu einem echten Berufseinstieg finden. Das vorangegangene Kapitel hat verdeutlicht, wie hoch die Anforderungen der Personalabteilungen von EZ/IZ-Organisationen und deren Partnerorganisationen heutzutage sind. Wie kann man herausfinden, ob man eher für die bilaterale, multilaterale, staatliche, nicht-staatliche, kirchliche oder privatwirtschaftliche EZ arbeiten möchte? Welche Themen sind angesagt, welche Kompetenzen sollte man mitbringen und wie kommt man zu erster Arbeitserfahrung? Worin unterscheiden sich die potenziellen Arbeitgeber und was wünschen sich diese vom Nachwuchs? Da es in Deutschland keine zentrale Beratungsstelle gibt, die junge Menschen beim Weg in das Berufsfeld EZ/IZ fachkundig unterstützen könnte, erfordert es einiges an Eigeninitiative, um

relevante Informationen in Sachen Ausbildung, Spezialisierung, Praktika etc. zusammenzutragen.

Folgende Möglichkeiten stehen hierbei zur Verfügung:

- **Berufsfachmessen:** In den letzten Jahren finden für das Berufsfeld EZ/IZ regelmäßig Berufsfachmessen statt, die sich an ein größeres Publikum wenden und einen guten Überblick über das Arbeitsfeld bieten. Zu den wichtigen Messen gehört die vom Arbeitskreis Lernen und Helfen in Übersee (AKLHÜ) alle zwei Jahre veranstaltete Fachmesse „Engagement Weltweit“, die zuletzt im November 2011 in Bonn insgesamt 1.700 BesucherInnen und 70 Aussteller aus dem ganzen Bundesgebiet zusammenbrachte. Neben den klassischen „Ständen“ einzelner Organisationen gab es Vorträge und Gesprächsrunden, in denen sich die BesucherInnen über Arbeitsfelder, Handlungsebenen, Qualifizierungsangebote für internationale Einsätze, aber auch über neue Trends und Entwicklungen der Branche informieren konnten. Das Auswärtige Amt veranstaltet außerdem jährlich die Informationsmesse „Karriere in internationalen Organisationen und EU-Institutionen“. Rund 50 Aussteller bieten hier einen Überblick über eine Vielzahl an internationalen Organisationen, EU-Institutionen sowie über verschiedene Nachwuchsförderprogramme. Darüber hinaus führen manche Universitäten eher allgemein gehaltene Berufsmessen durch, auf denen mitunter auch EZ/IZ-Organisationen sowie Ausbildungsinstitutionen wie das Deutsche Institut für Entwicklung (DIE) und das Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE) vertreten sind. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, sich bei speziellen Informationsveranstaltungen oder Ringvorlesungen, die einige – aber längst nicht alle - Universitäten anbieten, über das Berufsfeld zu informieren.

Themen, die für die BesucherInnen der Berufsmesse „Engagement Weltweit“ (2011) von Interesse waren:



Quelle: Besucherevaluierung „Engagement Weltweit“
www.engagement-weltweit.de.

■ **Veröffentlichungen, Info-Material, Internetseiten, Jobbörsen:**

Das Internet ist eine reichhaltige Quelle für Informationen zum Berufsfeld EZ/IZ. Alle relevanten EZ/IZ-Organisationen haben eigene Seiten, auf denen sich eine Fülle von Informationen findet. Darüber hinaus gibt es verschiedene Portale, über die man Zugang zu Informationen aller Art bekommt. Eine weitere hilfreiche Quelle in Sachen Berufsorientierung bietet sich in der Beobachtung von EZ/IZ-spezifischen Online-Stellenmärkten, über die man ein realistisches Gespür für die aktuell gesuchten Themen und Profile entwickeln kann. Folgende Seiten gehören zu den relevantesten für potentielle Nachwuchskräfte:

- ♦ „Entwicklungspolitik Online“ (www.epo.de) ist das führende unabhängige Webportal zur Internationalen Zusammenarbeit im deutschsprachigen Raum. epo veröffentlicht Nachrichten, Hintergrundberichte und Analysen zu entwicklungs- und umweltpolitischen Themen. Als weiteren Service unterhält epo eine Jobbörse, die einen umfassenden Überblick über die von deutschen EZ-Organisationen angebotenen Stellen in In- und Ausland bietet.
- ♦ Die ehrenamtlich geführte Seite „Junge EZ“ (www.junge-ez.de) richtet sich als entwicklungspolitisches Informationsportal besonders an den Nachwuchs. Auch wenn nicht alle Informationen stets aktualisiert sind, bietet das Portal einen guten Einstieg für weitere Recherchen.
- ♦ Das vom AKLHÜ betriebene zentrale Internetportal für weltweites Engagement (www.entwicklungsdienst.de) informiert über Themen rund um Einsätze in internationalen Freiwilligen- und Entwicklungsdiensten sowie andere Fachdienste der Entwicklungszusammenarbeit. Das Portal hat verschiedene Serviceangebote, neben einer Infothek und Links zu anderen relevanten Organisationen gibt es auch eine Stellenbörse.
- ♦ Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Informations- und Beratungsstelle (IBS) (www3.giz.de/ibs) ist bei der GIZ angesiedelt und unterstützt in Fragen rund um ein Praktikum im Ausland – von der Programmauswahl über die Finanzierung bis zur Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Publikationen (alle auch als pdf-downloads), die Nachwuchskräften einen sehr systematischen Überblick über die EZ/IZ-Organisationen geben:

- ♦ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) 2011: Fachkräfte für die Entwicklungszusammenarbeit 2011. Ein Wegweiser. Bonn.

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

„Es sich gut zu überlegen. Welche Rolle kann ich spielen und gibt es nicht vor Ort viel bessere einheimische Kräfte (denen wir die Jobs wegnehmen)? Es gibt Zusammenhänge, in denen Europäer/innen einen guten Beitrag zur ‚Entwicklung‘ leisten – die sind aber nicht sehr zahlreich.“

*Regina Frey (SLE 1995),
Leiterin des genderbüro in
Berlin*

- ♦ Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit 2011: Arbeiten bei Internationalen Organisationen. Weltweit im Einsatz. Bonn.
 - ♦ Altenburg, Tilman; Berensmann, Kathrin 2007: Berufschancen für deutsche Hochschulabsolventen in der Entwicklungszusammenarbeit. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE). Bonn.
 - ♦ eins Entwicklungspolitik, Heft 22-2006: Arbeiten in der Entwicklungszusammenarbeit. Traumjob oder Karriere-Sackgasse? Zusammenstellung von elf Artikeln unterschiedlicher AutorInnen zu den Chancen und Risiken einer Karriere in der EZ/IZ.
- **Persönliche Beratung** an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis: Trotz der hier aufgeführten formellen Informationsangebote spielen in der Regel auch persönliche Beratungsangebote eine wichtige Rolle, wenn sich junge Menschen ernsthaft für eine Karriere in der EZ/IZ interessieren. Insbesondere bei der Wahl des Studiengangs, der fachlichen oder regionalen Spezialisierung sowie der Suche nach geeigneten Praktikumsmöglichkeiten ist es sinnvoll, sich

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

*„Ja, mehr denn je würde
ich zu dem Berufsfeld ra-
ten. Die Probleme von vor
25 Jahren gelten heute wei-
ter so, alles ist nur noch
einen Tick verschärft.“*

*Lorenz Bachmann
(SLE 1990),
Freier Gutachter*

von einem oder einer ExpertIn aus dem Berufsfeld beraten zu lassen. Ob ein junger Mensch schon früh Zugang zu solcher ExpertInnenberatung hatte, ist häufig ausschlaggebend für die späteren Chancen des Berufseinstiegs. So würden wohl die meisten Berufsfeldfachleute dazu raten, möglichst frühzeitig erste Arbeitserfahrungen im Ausland zu erlangen, gezielt Praktika bei verschiedenen EZ/IZ-Organisationen und wenn möglich, auch im In- und Ausland zu machen⁵², sich für eine fachliche Spezialisierung zu entscheiden, die aktuell im Berufsfeld gebraucht wird, ein EZ-relevantes Thema für die Abschlussarbeit zu wählen und sich neben dem Studium noch zusätzlich entwicklungspolitisch zu engagieren. Wer so gezielt sein Studium ausrichtet, hat später gute Chancen, auch tatsächlich in dem Berufsfeld Fuß zu fassen⁵³.

52 Häufig wird die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt für ein Praktikum gestellt. Um sich Erfolg versprechend um ein Praktikum bewerben zu können, müssen BewerberInnen bereits einiges an Vorwissen mitbringen. Vor allem sollten sie sich im Klaren darüber sein, was sie während des Praktikums lernen möchten, wo sie diese Lernerfahrungen am besten machen können und wie sie das Erlernte für den künftigen Berufsweg nutzen möchten. Fast immer setzt eine erfolgreiche Bewerbung für ein Praktikum Fach- und Fremdsprachenkenntnisse voraus. In der Regel wird Studierenden empfohlen, längere Praktika zwischen Bachelor und Master zu machen und kürzere Praktika in die Semesterferien zu legen (vgl. auch IBS Homepage).

53 Mehr dazu in Kapitel 4.2. und in den Umfrageergebnissen ehemaliger SLE-TeilnehmerInnen

Diese Art von Studien- bzw. Berufsberatung wird jedoch nicht flächendeckend und systematisch angeboten und Interessierte müssen sich selbst gezielt auf die Suche machen, um geeignete BeraterInnen zu finden. In der Regel sind dies GrenzgängerInnen zwischen Wissenschaft und Praxis, Menschen die fest mit dem Berufsfeld verbunden sind und ein Standbein in Ausbildung oder Forschung haben. Es können UniversitätsprofessorInnen oder DozentInnen mit guten Berufsfeldkontakten sein oder auch EZ-BerufspraktikerInnen mit Verbindungen zur Universität. Idealerweise sollten die BeraterInnen einen Überblick über die aktuellen Studiengänge an Universitäten und Fachhochschulen sowie ein gutes Gespür für den gegenwärtigen EZ/IZ-Arbeits- und Themenmarkt haben, da sich beide Bereiche stetig wandeln.

Exkurs „Zwischen Hörsaal und Projekt“. Ein gutes Beispiel für die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis ist die 2001 von der damaligen GTZ ins Leben gerufene Hochschulinitiative „Zwischen Hörsaal und Projekt“. Sie hat zum Ziel, den Dialog zwischen den Hochschulen und der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung anzuregen. Studierende unterschiedlichster Fachrichtungen werden dabei ermutigt, Referatsthemen mit Bezug zur Arbeit internationaler Organisationen zu wählen und sich eng mit deren Projektmitarbeitenden auszutauschen. Dadurch wird einerseits die Wissenschaft „geerdet“ – die Studierenden kommen direkt mit den vielfältigen kulturellen, ökonomischen, ökologischen und sozialen Gegebenheiten der Projekte in Berührung und lernen ein anspruchsvolles Berufsfeld kennen. Andererseits profitieren die Projekte und Programme weltweit von den neuen Erkenntnissen der Hochschulen – die Studierenden bringen mit ihren Ansätzen, Fragen und Vorschlägen frischen Wind in die Arbeit der Organisationen hinein. Die besten Arbeiten werden von einer Jury aus Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis ausgewählt, öffentlich vorgestellt und mit Praktikumsplätzen in der GIZ oder anderen Institutionen prämiert. (GIZ 2011)

5.4 Motivation für eine zukünftige Arbeit im Berufsfeld EZ/IZ

Im Folgenden soll nun der potenzielle Nachwuchs selbst zu Wort kommen. Dafür haben wir aus den 270 Bewerbungen des Jahres 2011 für das Postgraduiertenstudium am SLE einige Antworten zu der Frage **„Was motiviert Sie für ein zukünftige Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit?“** ausgewählt.

Die hier wiedergegebenen Zitate spiegeln das weite Spektrum an Vorerfahrungen der BewerberInnen wider und zeigen zugleich, wie unterschiedlich informiert, differenziert und realistisch ihre Erwartungen und

Motivationen sind. Während manche nach einem oder mehreren EZ-spezifischen Praktika bereits mit einem Bein im Berufsfeld stehen, haben andere BewerberInnen zwar weniger praktische Erfahrungen, jedoch eine klare Vorstellung von ihren Zielen; viele von ihnen begründen ihren Berufswunsch dabei aus ethischen oder idealistischen Positionen heraus. Nicht zuletzt gibt es auch einen (mit knapp einem Drittel nicht unerheblichen) Teil an BewerberInnen, deren Motivationsschreiben zeigen, dass eine intensive Auseinandersetzung mit den Herausforderungen des Berufsfeldes noch aussteht.

Zunächst einige Ausschnitte aus Bewerbungen junger Menschen, die bereits auf entwicklungspolitische Vorerfahrung zurückgreifen können und ihren Weg in die EZ/IZ klar geplant haben:

- ♦ *„Durch meinen dreimonatigen Aufenthalt in Pakistan und die Zusammenarbeit mit der (...) -Stiftung konkretisierte sich mein Berufsziel. Insbesondere durch das interdisziplinär angelegte Geographiestudium und die Schnittmengen mit der Soziologie und der Stadt- und Regionalplanung wurde ich auf einige Aufgabenbereiche innerhalb einer im Bereich der ländlichen Entwicklung tätigen Institution gut vorbereitet. Meine intensive Beschäftigung mit dem Thema der Ernährungssicherung im Rahmen meiner Diplomarbeit verschaffte mir weiterhin einen Einblick in die speziell damit verbundenen Tätigkeitsfelder der Mitarbeiter innerhalb der Stiftung. Ich strebe eine Beschäftigung bzw. Position innerhalb einer Institution an, die beratend und koordinierend bei der Umsetzung von Projekten im ländlichen Raum fungiert.“*
- ♦ *„Mein Werdegang ist motiviert von einer beruflichen Tätigkeit in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Ich möchte in diesem Berufsfeld aktiv die Prozesse mitgestalten, die die Lebenssituation von Menschen in ökonomischer und sozialer Armut spürbar verbessern. Aus eigener Erfahrung mit der (...) in der DR Kongo weiß ich, dass eine Hinwendung zu den konkreten, lokalen Herausforderungen eben dies erreichen kann. Deshalb verorte ich meine berufliche Zukunft in ländlichen Gebieten wie auch in Postkonflikt-Ländern oder solchen mit fragiler Staatlichkeit. In diesen regionalen Kontexten möchte ich zur Wirtschaftsentwicklung beitragen und die soziale Kohäsion der Bevölkerung erhöhen.“*
- ♦ *„Mein Hauptinteresse gilt der Schnittstelle Klimawandel und EZ. Ich möchte gerne in einem Projekt vor Ort arbeiten (für ca. 3-7 Jahre; später auch gerne von Deutschland aus) und möglichst bald Verantwortung übernehmen. Besonderes Interesse habe ich für Vorhaben mit Bezug auf Capacity Building und Empowerment (im Kontext Climate Change Adaptation/Mitigation). Durch mein derzeitiges Praktikum bei (...) konnte ich einen guten Einblick in die verschiedenen Projekte in diesem Bereich gewinnen (wir betreuen derzeit 181 davon). Durch meine guten Spanisch-Kenntnisse wäre ich sicherlich besonders für Lateinamerika geeignet. Ich habe aber auch großes Interesse daran in MOE, MENA oder Südostasien zu arbeiten.“*

- ♦ *„Mein Ziel ist es in einem Entwicklungsland, bevorzugt im frankophonen oder anglophonen Afrika, als Projektassistent für eine staatliche oder nichtstaatliche Organisation zu arbeiten. Ich interessiere mich besonders für den Sektor der beruflichen Aus- und Weiterbildung, als auch für die projektübergreifenden Themen wie HIV/ Aids und Konfliktsensibilisierung. Meine persönliche Stärke sehe ich in der Rolle als Vermittler innerhalb der Organisation und zwischen den Organisationen und der lokalen Bevölkerung, um die Kohärenz von Entwicklungsvorhaben zu stärken. Dafür bin ich bereit, eine längere und mehrjährige Tätigkeit in einer ländlichen Region auszuüben, um genau die dortigen Strukturen zu kennen und so tatsächlich einen Entwicklungsbeitrag, vielleicht irgendwann als Projektleiter, leisten zu können.“*

Im Vergleich dazu ist die Argumentation anderer BewerberInnen weniger differenziert bezüglich der Vorstellungen von einer Tätigkeit in der EZ/IZ:

- ♦ *„Das Berufsfeld der Internationalen Entwicklungszusammenarbeit zieht sich seit meinem ersten Aufenthalt in Bolivien im Jahr 2000 wie ein roter Faden durch mein Leben. Deshalb ist mein Berufswunsch, in diesem Feld tätig zu werden und mich dahingehend auf den Bereich der ländlichen Entwicklung zu spezifizieren.“*
- ♦ *„Mein längerfristiges Berufsziel ist die Übernahme einer Führungsposition in der deutschen oder aber auch in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Wunschziel wäre die Koordination eines Fachbereichs oder Direktion eines Landesprogramms.“*
- ♦ *„Ich möchte einen Beitrag dazu leisten, die Lebensqualität von Menschen in Entwicklungsländern zu erhöhen. Insbesondere die Beratung von Regierungen von Entwicklungsländern erscheint mir dabei als interessanter und viel versprechender Ansatz.“*
- ♦ *„Ich möchte gerne im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit beratend in Projekte gehen. Besonders reizen mich Beratungsprojekte im lateinamerikanischen Raum ausgerichtet auf Capacity Development sowie die Bereiche Gender, Bildung und/oder Stärkung von Frauenrechten und der indigenen Bevölkerung.“*

Wie bereits erwähnt, spielt für viele BewerberInnen ihre idealistische bzw. ethische Einstellung zu Entwicklungsfragen eine wichtige Rolle:

- ♦ *„Schon lange ist es mein Ziel in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit tätig zu werden. Zum einen ist dies begründet in meinem Interesse an fremden Ländern und Kulturen und meinem Wunsch in einem internationalen Kontext tätig zu sein. Zum anderen ist der Wunsch auch durch idealistische Gründe geprägt. In meinen bisherigen beruflichen Tätigkeiten und dem Studium bin ich immer wieder Ungleichheiten zwischen Ländern und Bevölkerungsgruppen sowie Herausforderungen begegnet, welchen die Welt gegenübersteht. Gerne möchte ich einen kleinen Teil zur Lösung dieser Probleme beitragen*

und einem Job nachgehen, „der etwas bewegen kann“ und „Sinn hat“. Ich denke, dass die Menschen überall auf der Welt die Chance auf persönliche Entwicklung haben sollten, unabhängig von Ihrer Herkunft.

- ♦ *„Ich möchte seit Langem im Bereich der Internationalen Kooperation und Entwicklungszusammenarbeit tätig werden. Daher strebe ich eine Berater- oder Managementtätigkeit in einer nationalen Institution (bevorzugt GTZ und DED, bzw. bald GIZ), einer der UNO-Organisationen, einem privaten Consultingunternehmen oder einer Nichtregierungsorganisation an. Auch Forschung und Lehre kämen für mich in Betracht. Es ist mir wichtig, mich in einem Feld entwicklungsrelevanter Frage- und Aufgabenstellungen zu bewegen und eine Tätigkeit zu finden, die sinnvoll ist. Motiviert bin ich durch eine ethisch-moralisch-soziale Grundhaltung, die aber gleichzeitig einen professionellen Pragmatismus und den Sinn für das Machbare nicht aus den Augen verliert.“*

Und schließlich noch ein Zitat einer/s Bewerber/in, der/die ganz konkrete Vorstellungen über die zukünftige Laufbahn hat:

- ♦ *„Mein Ziel ist es, Entwicklungsforschung mit meinen Ideen zu bereichern und Entwicklungsdiskurse und -strukturen aktiv mitzusteuern. Dafür sind allerdings einige Zwischenschritte notwendig: Der erste Schritt soll sein, praktische Erfahrungen in der Entwicklung von Projekten, deren Umsetzung und Evaluierung, v.a. im Bereich ländlicher Entwicklung und Bio- und Ressourcenmanagement, zu sammeln. Das Kennen und Erleben des Kontextes, in dem Entwicklung stattfinden soll, sehe ich als Voraussetzung für wirksame und nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit und daher setze ich mir einen zeitlichen Rahmen von fünf Jahren, lebend und arbeitend in mindestens einem sogenannten „Entwicklungsland“ bzw. einer Region. Mein damit erworbenes Wissen möchte ich später in einer Dissertation verarbeiten und vertiefen, welche ich entweder an der Universität (...) (NL) oder am (...) (UK) erarbeiten möchte. Eine Spezialisierung im wichtigen Feld Umwelt und Entwicklung ist damit angestrebt, welche Kooperationen und Aufträge internationaler, nationaler und multilateraler Organisationen ergeben könnte. Als Consultant oder Projektleitung abermals in die Entwicklungspraxis wäre reizvoll, mit dem Ziel, mich später ganz der akademischen Entwicklungsforschung, Kunst (Dokumentarfilm) und deren Verbindung (Film als partizipative Methode in der Projektarbeit) widmen zu können. Nebenbei möchte ich in naher Zukunft einen Verein zur Unterstützung des Waisenhauses in (...) gründen, sowie weitere kleine und unabhängige Projekte realisieren.“*

5.5 Wunsch und Realität

Nicht alle potenziellen Nachwuchskräfte sind so zielstrebig und gut informiert wie einige der hier zitierten BewerberInnen des SLE. Vielen jungen EZ/IZ-Bewegten fällt die Entscheidung, tatsächlich eine hauptberufliche EZ/IZ-Karriere anzustreben, nicht leicht – vielleicht auch, weil es ja auch Möglichkeiten gibt, EZ-Interesse „zu Hause“ nebenberuflich zu verwirklichen, sei es in der Nord-Süd-Bildungsarbeit, als UnterstützerIn eines entwicklungspolitischen Vereins oder als Ehrenamtliche/r in einem Eine-Welt-Laden.

Welche Überlegungen lassen den Nachwuchs zögern? Dieser Frage sind wir bei unserem bereits erwähnten SLE-Nachwuchs Workshop ebenfalls nachgegangen. Als besonders herausfordernd wurden folgende Aspekte genannt:

- ♦ Die Schwierigkeit, im Ausland Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren.
- ♦ Der Umgang mit den eigenen Emotionen: Angst vor zuviel Nähe oder Distanz; die eigenen hohen Erwartungen, die womöglich nicht erfüllt werden; der Umgang mit Frustrationen.
- ♦ Das Leben als *Expatriat* und der Umgang mit dem „Weiß-Sein“.
- ♦ Die Sicherheitsfrage an vielen Standorten.
- ♦ Die Frage nach der Sinnhaftigkeit von EZ/IZ und die Bedenken, ob es heutzutage überhaupt noch möglich, bzw. sinnvoll ist, als ausländische Fachkraft vor Ort basisnahe Arbeit zu leisten.
- ♦ Die Unmöglichkeit, den Berufsweg vorausschauend zu planen, da Arbeitsverträge meist befristet und häufige Wechsel von Standorten vorgesehen sind.

Trotz dieser (berechtigten) Zweifel liebäugeln viele Nachwuchskräfte mit einem Einstieg in die EZ/IZ und planen dabei oftmals zunächst nur mit einem relativ kurzen Zeithorizont von nur drei bis fünf Jahren. Bei der Frage nach den bevorzugten Themen, Organisationen, Funktionen sowie angestrebten Gehältern sind die Interessen des Nachwuchses so breit gestreut wie das Berufsfeld selbst, eindeutige Spitzenreiter lassen sich nicht ausmachen.

Insgesamt beklagen einige der potenziellen Nachwuchskräfte selbstkritisch ihre eher sporadische und wenig systematische Annäherung an das für sie sehr unübersichtliche Berufsfeld. Viele von ihnen sind nach eigenen Angaben mehr oder weniger zufällig in bestimmte Teilbereiche des Berufsfeldes vorgedrungen und dort (über Praktika oder Auslandsaufenthalte) „hängen geblieben“. So ist beispielsweise zu beobachten, dass es nach wie vor unter den EZ/IZ-Interessierten überdurchschnittlich viele junge Leute mit Spanischkenntnissen und einer expliziten Vorliebe zu Lateinamerika gibt. Tendenziell unterrepräsentiert sind dagegen junge Menschen mit guten Französischkenntnissen oder Regionalfah-

*Ratschlag für
BerufseinsteigerInnen:*

„Auf jeden Fall solide Praxis in den Mittelpunkt des Berufseinstiegs zu setzen (also auch Basisarbeit), Auseinandersetzung mit lokalen (nicht nur staatlichen) Strukturen in den Entwicklungsländern, damit Beratung auf übergeordneter Ebene nicht abgehoben ist, sondern solide Grundlagen hat.“

*Sabine Dörlöchter-Sulser
(SLE 1990),
Misereor, Referentin für
Ländliche Entwicklung*

rung in Westafrika. Noch weniger vertreten sind Interessierte mit Regionalkenntnissen in Zentralasien, dem Kaukasus oder dem arabischen Raum. Allgemein ist eine gewisse Diskrepanz zwischen der regionalen Ausrichtung von Freiwilligen-Programmen und EZ/IZ-Standorten festzustellen. Dies hängt nicht zuletzt mit der starken Zunahme von EZ/IZ-Projekten in fragilen Staaten, Konflikt- und/oder Katastrophengebieten zusammen – an Orten also, die für junge Menschen von den Freiwilligen-Programmen aus Sicherheitsgründen ausgeschlossen sind. Die für Freiwilligen-Programme geeigneten Regionen hingegen verzeichnen oftmals einen Rückgang der Personalstellen. So hatte die GIZ im Jahr 2011 genauso viele entsandte Fachkräfte in Afghanistan unter Vertrag, wie in ganz Lateinamerika zusammen (jeweils neun Prozent aller entsandten EZ-Fachkräfte).

Für potentielle Nachwuchskräfte stellt sich angesichts solcher Veränderungen innerhalb der EZ/IZ immer mehr die Frage, wie stark sie sich schon während des Studiums an den konkreten Anforderungen und Möglichkeiten des Berufsfeldes orientieren sollten oder inwieweit das Berufsfeld auf sie zukommt und ihnen Einstiegsmöglichkeiten eröffnet, die den an eigenen Interessen ausgerichteten Vorer-

fahrungen entsprechen. Diese Frage kann der vorliegende Reader nicht abschließend beantworten. Fest steht jedoch, dass eine aktive und bewusste Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Realitäten einer Arbeit in der IZ/EZ für den künftigen Nachwuchs des Berufsfeldes unerlässlich ist und bleiben wird.

Kleine EZ-Typologie der Nachwuchskräfte

EZ aus Idealismus? EZ als Karrieresprungbrett? EZ aus Liebe!? Eine kleine – nicht ganz ernst gemeinte – Typologie der Nachwuchskräfte von heute:

Typ strategischeR RealistIn: Zeichnet sich durch einen äußerst realitätsbezogenen Blick auf das Berufsfeld aus. Hat das eigene Studium schon früh daran ausgerichtet und hatte dabei meist eine Art MentorIn, der oder die bei der Entscheidung für das Berufsfeld und dem besten Weg dorthin beraten hat. Hat mit mehr oder weniger Lust mehrere, strategisch ausgesuchte Praktika absolviert, an mehr als einer Uni studiert, die Abschlussarbeit selbstverständlich im Kontext eines EZ-Projektes/Programmes zu einem angesagten Thema geschrieben und verfügt bereits über ein kleines aber feines Netzwerk an Berufskontakten.

Typ hoch motivierteR IdealistIn: Charakterisiert sich durch hohe, meist ethisch begründete Motivation bei gleichzeitig eher vagen, einseitigen oder unrealistischen Berufsvorstellungen. Längere Studienzeiten werden durch entwicklungspolitisches Engagement ausgeglichen. Angestrebt wird eine Tätigkeit in einer NRO, möglichst nah an der Basis. Die politischen Ansprüche an das Berufsfeld sind hoch und einige potentielle Arbeitgeber grundsätzlich verpönt (wozu insbesondere die Entwicklungsbanken gehören).

Typ abenteuerlustigeR GeneralistIn: Sieht das ganze Berufsfeld von der sportlichen Seite und kann sich auch vorstellen, später mal an schwierigen oder gefährlichen Standorten zu arbeiten – wenn das Honorar denn stimmt. Liebt Reisen an exotische Orte, nimmt gerne auch mal den Zug und hat einen Grundwortschatz in mindestens acht Sprachen. Scheuklappen vor der Privatwirtschaft oder vor der Selbstständigkeit sind ihr oder ihm fremd. Würde auch als Junior-Fachkraft nach Dschibuti gehen.

Der Hauptstadt-Typ: Sieht sich als geboreneR RegierungsberaterIn und StrippenzieherIn und kennt sich schon jetzt in einigen Konferenzsälen dieser Welt aus. Findet internationale und multilaterale Organisationen spannend, bekommt aber die Krise, wenn die Klimaanlage mal nicht funktioniert. Er oder sie will sich einen Namen im Fachgebiet machen, will höchstwahrscheinlich eine Dissertation schreiben und pflegt schon jetzt ein großes Netzwerk von Gleichgesinnten.

Der Berlin-Typ: Findet, dass man EZ auch von Berlin aus machen kann. Hat jede Menge gute Gründe, die gegen einen längeren Auslandseinsatz sprechen. Will sich auf Kurzeinsätze beschränken und womöglich als TrainerIn, ModeratorIn oder GutachterIn spezialisieren. Könnte sich aber alternativ auch eine Karriere in einer größeren NRO mit Sitz in Berlin vorstellen. Dieser Typ ist in allem flexibel, nur nicht in der Wahl des eigenen Lebensmittelpunktes.

6 Die Perspektive der Ausbildungsinstitutionen

Im deutschsprachigen Raum gibt es drei langjährig etablierte Ausbildungsinstitute, die sich explizit darauf spezialisiert haben, junge Menschen für die Arbeit in der Entwicklungszusammenarbeit auszubilden: das Deutsche Institut für Entwicklung (DIE) in Bonn, das Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE) in Berlin sowie das Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer (NADEL) in Zürich. Im Rahmen der Entwicklungspolitischen Diskussionstage (EPDT) (vgl. Kapitel 3) haben Vertreterinnen aller drei Institute ihren Blick auf die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen des Berufsfelds dargestellt. Im Folgenden werden die drei Institute kurz vorgestellt und ihre unterschiedlichen Positionen wiedergegeben. Grundlage hierfür sind die kurzen, während der EPDT vorgetragenen Statements, die durch anschließend durchgeführte schriftliche Interviews vertieft wurden.

6.1 Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)

Das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE) ist ein Forschungsinstitut und Think Tank zu Fragen globaler Entwicklung und internationaler Entwicklungspolitik. Seit 1965 werden innerhalb eines neunmonatigen deutschsprachigen Postgraduierten-Programms jährlich 20 deutsche oder europäische HochschulabsolventInnen für eine spätere Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit ausgebildet. Die Teilnehmenden setzen sich während ihrer Ausbildung mit den praktischen Herausforderungen von nachhaltiger Entwicklung in einer globalisierten Welt auseinander. Der Aufenthalt in interdisziplinären Kleingruppen in einem Entwicklungsland – als Kernstück der Ausbildung – dient dazu, das Gelernte anhand beratungsorientierter Forschungsprojekte praktisch einzuüben.

Seit 2007 gibt es am DIE die Global Governance School (GGS). In diesem Weiterbildungsprogramm werden jährlich rund 20 junge Nachwuchskräfte aus Anker- bzw. Schwellenländern (derzeit Ägypten, Brasilien, China, Indien, Indonesien, Mexiko, Pakistan und Südafrika) in ihrer Kompetenz zur Gestaltung von Globalisierungsprozessen sowie bei der Umsetzung nationaler Reformpolitiken gestärkt.

Bei den EPDT 2012 wurde das DIE durch **Dr. Tatjana Reiber** vertreten. Ihre Hauptthese bezüglich der Zukunftsperspektive der Nachwuchsausbildung war, dass das EZ/IZ-Umfeld sich zunehmend komplexer gestalten und es somit zukünftig steigenden Bedarf an Internationaler Zusammenarbeit geben werde. Anstelle der Bearbeitung endogener Probleme rücke die Gestaltung globaler Rahmenbedingungen stärker in den Fokus. Innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit und somit auch für das DIE gehe der Trend hin zu „mehr Partnerschaft“ und einem „Dialog auf Augenhöhe“. Das Institut beschäftigt sich daher mit möglichen Veränderungen der Ausbildungsformate, die sich aus einem zunehmenden Bedarf an Dialogorientierung, thematischer Vielfalt und dem Bedarf an neuen Kompetenzen in der EZ/IZ ergeben.

Welchen Fokus setzen Sie aktuell bei der Auswahl der auszubildenden Nachwuchskräfte Ihres Postgraduierten-Programms? Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach für eine EZ/IZ-Fachkraft von morgen besonders wichtig?

„Neben fachlichen Qualifikationen und guten Sprachkenntnissen sind uns vor allem eine hohe Motivation, die Fähigkeit, sich in neue Zusammenhänge einzuarbeiten und diese analytisch zu erfassen, Offenheit und Lernbereitschaft, Teamfähigkeit und gute kommunikative Fähigkeiten wichtig. Wir glauben, dass künftig für eine globale Entwicklungs- und Transformationspolitik zunehmend Menschen gebraucht werden, die mit Komplexität umgehen können, systemisch und vernetzt denken, kommunikativ sind, konstruktiv mit Konflikten umgehen und zur Findung kreativer Lösungen befähigt sind.“

Bei den EPDT haben Sie „Dialogorientierung“ und „Selbstreflexion“ als wichtige Lehrinhalte am DIE erwähnt. Wie bilden sich solche Themen konkret im Curriculum des DIE ab?

„Die Selbstreflexion ist durch verschiedene Einheiten im Curriculum verankert. So steht das Thema „Rolle des Beraters/der Beraterin in der Entwicklungspolitik“ ebenso auf dem Lehrplan wie die Auseinandersetzung mit kritischen Perspektiven auf die Entwicklungszusammenarbeit. Zudem ist der Auslandsaufenthalt eine intensive Erfahrung, bei der die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle unumgänglich ist. Die Dialogorientierung des Programms drückt sich unter anderem darin aus, dass verschiedene Module des Postgraduiertenkurses gemeinsam mit der Global Governance School durchgeführt werden. Außerdem arbeiten die TeilnehmerInnen für ihr Untersuchungsvorhaben in einem Entwicklungsland eng mit Regierungsstellen, Wissenschaftseinrichtungen und gesellschaftlichen Gruppen vor Ort zusammen.“

Verbinden sich Inhalte und Durchführung des Postgraduierten-Studiums mit denen der Global Governance School? Macht es Sinn, in Zukunft mehr an gemeinschaftliches Lernen zu denken, und Ausbildungsprogramme komplett international zu besetzen?

„Ja, es gibt verschiedene Module, die von TeilnehmerInnen des Postgraduiertenkurses und der Global Governance School gemeinsam besucht werden. Damit sollen der Austausch unterschiedlicher Perspektiven, das Infragestellen eigener Positionen, die interkulturelle Kompetenz und die Fähigkeit zum Dialog auf Seiten aller Beteiligten gefördert werden. All dies sind Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Bearbeitung globaler Probleme von Bedeutung sind. Die intensive Begegnung und der Vertrauensaufbau sollen zudem eine Basis legen für die Zusammenarbeit zwischen künftigen Führungskräften aus Ankerländern, Deutschland und Europa. In diesem Sinne glauben wir, dass gemeinschaftliches Lernen große Potenziale bietet und dass eine gemischte Zusammensetzung der TeilnehmerInnen von Vorteil ist. Gleichzeitig bringt Heterogenität natürlich auch Schwierigkeiten mit sich. Welche Zielgruppen ein Ausbildungsprogramm hat bzw. welche Zusammensetzung am sinnvollsten ist, kann daher am besten vor dem Hintergrund der jeweiligen Zielsetzungen und nicht generell entschieden werden.“

Wird es in 20 Jahren noch Bedarf geben, im deutschsprachigen Raum EZ/IZ-Fachkräfte auszubilden? Könnten und sollten lokale Ausbildungsprogramme die Ausbildung von EZ/IZ-Fachkräften in Industrienationen langfristig nicht komplett ersetzen?

„Wir glauben, dass die Ausbildung von EZ-Fachkräften mit einer starken Nord-Süd-Orientierung an Bedeutung verlieren wird, da Armutsbekämpfung zunehmend national von den betroffenen Staaten geleistet wird. Lokale Ausbildungsprogramme sind daher wichtig. Gleichzeitig rücken neue Themen auf die Agenda und die internationale Kooperation zur Bereitstellung öffentlicher Güter wird wichtiger. Die Zusammenarbeit mit den heutigen Entwicklungs- und Schwellenländern wird daher wichtig bleiben, sich aber thematisch ausdifferenzieren. Das zeigt sich bereits heute in so wichtigen Themenfeldern wie Klimawandel, Finanzkrise oder Ressourcenknappheit. Zudem ist eine Annäherung der Probleme zu erkennen, mit denen Staaten weltweit zu kämpfen haben – ein Beispiel hierfür ist die hohe Jugendarbeitslosigkeit, die auch in Südeuropa weit verbreitet ist. Für den Aufgabenbereich der internationalen Kooperation müssen auch in 20 Jahren noch Menschen ausgebildet werden, sowohl im deutschsprachigen Raum als auch anderswo.“

6.2 Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)

Seit 50 Jahren bildet das SLE Fach- und Führungskräfte in der Entwicklungszusammenarbeit aus. Das Institut ist angebunden an die Humboldt-Universität zu Berlin. Herzstück des Instituts ist das zwölfmonatige deutschsprachige Postgraduiertenstudium. Im Rahmen von SLE STUDIUM erweitern jedes Jahr 20 TeilnehmerInnen ihre entwicklungspolitischen Kenntnisse und lernen Strategien und Instrumente der nachhaltigen Entwicklung kennen. Zentraler Teil der Ausbildung ist eine dreimonatige Auftragsstudie in einem Entwicklungs- oder Schwellenland.

Im Rahmen des seit einigen Jahren etablierten Geschäftszweiges SLE TRAINING können international tätige Fachkräfte der Entwicklungszusammenarbeit Weiterbildungskurse in englischer Sprache besuchen. Dabei handelt es sich um kurze Weiterbildungen für Menschen aus Entwicklungsländern, die in internationalen Gruppen in Themen des Stammprogramms ausgebildet werden.

Ein weiteres Angebot besteht in SLE BERATUNG, wobei das SLE seine Erfahrungen im Ausbildungsbereich an Institutionen in Entwicklungsländern weitergibt und diese beim Aufbau von praxisnahen Studiengängen sowie bei der Qualifikation von Fach- und Führungskräften vor Ort berät. Aus diesem Ansatz wurde 2008 damit begonnen, einen Masterkurs in Mosambik aufzubauen, in dem erstmalig große Teile des SLE-Curriculums an einen anderen Kontext und neue Zielgruppen angepasst wurden.

Bei den EPDT 2012 stellte **Gesa Grundmann** vom SLE die Kooperation des SLE mit der Partneruniversität in Mosambik als das Modell der Zukunft dar. Für den Kernausbildungsgang in Berlin stellte sie die Bedeutung von Themen wie „Ethik in der EZ/IZ“ und die Selbstreflexion über das Rollenverständnis der EZ/IZ heraus.

Welchen Fokus setzen Sie aktuell bei der Auswahl der auszubildenden Nachwuchskräfte? Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach für eine EZ/IZ-Fachkraft von morgen besonders wichtig?

„Bei der Auswahl unserer TeilnehmerInnen schauen wir uns insbesondere deren entwicklungspolitische Motivation, die Fähigkeit zu kritischer Reflexion sowie die sozialen und interkulturellen Kompetenzen an. Mitbringen müssen die KandidatInnen natürlich auch eine solide akademische Qualifikation, gute Sprachkenntnisse sowie erste praktische Erfahrungen in der EZ/IZ. Im Rahmen der Ausbildung am SLE erweitern wir dann die Kompetenzen in EZ-spezifischen Managementmethoden, in konzeptionellen und strategischen Themen sowie in Kommunikation und Teamarbeit. Meiner Meinung nach wird auch die EZ/IZ-Fachkraft von morgen neben ihren fachlichen, analytischen und methodischen Kompetenzen ein großes Maß an eher personalen Kompetenzen einbringen müssen. Dazu gehört das Aushalten von Ambiguitäten, das sich Einlassen und Zurechtfinden in komplexen interkulturellen Settings sowie die regelmäßige kritische Reflexion über eigene Rollen und Verhaltensweisen.“

Bei den EPDTs haben Sie davon gesprochen, dass das SLE 50 Jahre Expertise in der Ausbildung von Fachkräften für Veränderungsprozesse habe. Warum ist für Sie „Change Management“ von so großer Bedeutung und wie genau integrieren Sie es in den Lehrplan des SLE?

„Veränderungsprozesse zu begleiten ist unserer Ansicht nach eine der Kernaufgaben der EZ/IZ. Dabei hat sich das Beratungsverständnis in den letzten Jahren verändert, weg von der reinen Fach- bzw. Expertenberatung und hin zur Prozessberatung oder zu systemischen Beratungsansätzen. Am SLE beschäftigen wir uns sowohl mit dem klassischen Handwerkszeug der Berate-

rInnen, wie z.B. Moderation, Kommunikation, Workshopgestaltung, Problemanalysen oder strategischer Planung als auch mit der konzeptionellen Frage, wie die anzustrebenden Veränderungsprozesse verankert werden können. Hierbei dient uns u.a. der Mehrebenenansatz als theoretischer Rahmen, innerhalb dessen Veränderungsprozesse konzipiert und umgesetzt werden sollten. Teil des Lehrprogramms ist auch ein Einführungskurs zu Organisationsentwicklung, in dem die TeilnehmerInnen lernen, einfache Organisationsdiagnosen durchzuführen und ein erstes Gespür für die Wichtigkeit von institutionellen Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse zu bekommen. Des Weiteren haben wir kürzlich eine Einheit zu „Multi-Stakeholder-Dialogen“ ins Lehrprogramm aufgenommen.“

Wie erklären Sie es sich, dass Ihre TeilnehmerInnen zunehmend Interesse an „Ethik in der EZ/IZ“ haben? Wie genau gehen Sie darauf ein?

„Das Interesse an ethischen Aspekten des Berufsfeldes war meiner Erfahrung nach schon immer bei SLE-TeilnehmerInnen vorhanden. Früher wurde dies jedoch eher über politische oder ideologische Diskussionen abgedeckt. Heutzutage ist im Berufsfeld einerseits eine zunehmende Werteorientierung zu beobachten. Rechtsbasierte Ansätze wie z.B. das Recht auf Nahrung oder ein verändertes Partnerschaftsverständnis prägen die Debatten auf internationaler Ebene. Gleichzeitig ist die EZ mit der Frage nach der Wirksamkeit zunehmend in die öffentliche Kritik geraten. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass sich angehende Nachwuchskräfte vermehrt für die ethische Dimension ihres zukünftigen Arbeitsfeldes interessieren. Im Rahmen der SLE-Ausbildung behandeln wir das Thema am Anfang des Jahres eher theoretisch in einem eigenen Ethik-Modul und am Ende des Jahres noch mal ganz praktisch mit einer Erfahrungsauswertung der dreimonatigen Auslandsprojekte. In den letzten Jahren haben wir uns zudem mit dem Thema „Rassismus Kritik und kritisches Weissen“ auseinandergesetzt.“

Wird es in 20 Jahren noch Bedarf geben, im deutschsprachigen Raum EZ/IZ-Fachkräfte auszubilden? Könnten und sollten lokale Ausbildungsprogramme, wie sie das SLE bereits in Mosambik begleitet, die Ausbildung von EZ/IZ-Fachkräften in Industrienationen langfristig nicht komplett ersetzen?

„Qualifizierte lokale Fachkräfte und internationale Fachkräfte werden in 20 Jahren hoffentlich noch enger und gleichberechtigter zusammenarbeiten. Die Themen der EZ/IZ ändern sich kontinuierlich, aber globale Herausforderungen wie Klimawandel, Armutsbekämpfung, Migration oder fragile Staatlichkeit werden uns auch in 20 Jahren noch umtreiben. Obwohl sich die Interventionen der EZ/IZ in den letzten Jahren immer mehr auf Makroebene fokussieren sind wir als SLE der Meinung, dass es für erfolgreiche Entwicklung auch in Zukunft der Suche nach kontextgerechten Lösungen bedarf. Hier sind EntwicklungsexpertInnen gefragt, die die verschiedenen Dimensionen von Problemen und Lösungen miteinander in Verbindung bringen, die praxisorientierte Forschung durchführen oder Veränderungsprozesse beraten. Ob die Nationalität dieser ExpertInnen nun deutsch oder mosambikanisch sein wird, ist

dann in Zukunft wohl eher zweitrangig, solange es sich um engagierte und qualifizierte Menschen handelt.“

6.3 Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer (NADEL)

Das NADEL (Nachdiplomstudium für Entwicklungsländer) ist ein Institut der Eidgenössisch Technischen Hochschule (ETH) Zürich und bildet dort seit 1970 Nachwuchskräfte und erfahrene Fachkräfte der Entwicklungszusammenarbeit aus.

Innerhalb des multidisziplinären Masterprogramms in Entwicklung und Zusammenarbeit (MAS) werden 24 TeilnehmerInnen auf die Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern vorbereitet. Das 20monatige deutschsprachige Ausbildungsprogramm beginnt alle zwei Jahre und beinhaltet einen 8-10monatigen Projekteinsatz der TeilnehmerInnen.

Neben dem MAS bietet das NADEL einzeln belegbare Weiterbildungskurse sowie einen Zertifikatslehrgang in Entwicklung und Zusammenarbeit (CAS) an, in denen Fachkräften aus der Entwicklungszusammenarbeit fokussiert projekt-, programm- und politikorientierte Kenntnisse vermittelt werden. Als dritte Säule des Lehrprogramms bietet das NADEL innerhalb des Departments für Geistes-, Sozial- und Staatswissenschaften (D-GESS) jedes Semester für Studierende aller Fachrichtungen der ETH Zürich Kurse im Bereich Entwicklungsökonomie an.

Der Standpunkt des NADEL bei den EPDT 2012, vertreten durch **Dr. Jutta Werner**, war geprägt durch die Entscheidung der Schweizer Durchführungsorganisation DEZA, die EZ/IZ der Schweiz zukünftig vermehrt auf fragile Staaten zu konzentrieren. Das NADEL geht davon aus, dass die Nachfrage nach gut ausgebildeten EZ/IZ-Fachkräften in Zukunft mindestens gleichbleiben wird und es keinen Grund gibt, eine deutschsprachige Ausbildung in diesem Bereich grundsätzlich in Frage zu stellen.

Wenn die DEZA ihre Zusammenarbeit zukünftig auf fragile Staaten konzentriert, hat dies inhaltliche Auswirkungen auf das Ausbildungsprogramm des NADEL und wenn ja, welche?

„Das Weiterbildungsprogramm des NADEL ist breit angelegt, um das gesamte Berufsfeld der Entwicklungszusammenarbeit abdecken zu können. Daher gab es auch schon in der Vergangenheit am NADEL Vorlesungen und Kurse, die sich mit dem Thema Entwicklungszusammenarbeit in fragilen Staaten und der Friedensförderung in der internationalen Zusammenarbeit beschäftigten. Darüber hinaus wird Konfliktsensitivität in den Methodenkursen des NADEL als Querschnittsthema behandelt. Dies bedeutet zum Beispiel, dass in einem Kurs zu Planungsmethoden auch eine konfliktsensitive Planung geübt wird. Ihre 8-10 Monate dauernden Projekteinsätze haben die Studierenden auch schon in der Vergangenheit teilweise in fragilen Staaten absolviert. Aus diesen Gründen wird sich das Ausbildungsprogramm im Hinblick auf die Ori-

entierung der DEZA auf fragile Staaten nicht grundlegend ändern. Neu im Programm des NADEL sind jedoch eine eigenständige Vorlesung zum Thema „Politik und Gouvernanz“ sowie ein Sicherheitstraining und ein Konfliktmanagementkurs vor der Ausreise für die Studierenden.“

Bei den EPDTs 2012 haben Sie dargestellt, dass Sie derzeit vor allem männliche Bewerber aus Ingenieursberufen für Ihren Studiengang suchen. Warum? Welche Kompetenzanforderungen einer EZ/IZ-Fachkraft von morgen liegen dem zugrunde?

„Wie auf dem Arbeitsmarkt generell, so gibt es auch in der Entwicklungszusammenarbeit derzeit einen Engpass von gut ausgebildeten IngenieurInnen. Bei Gesprächen zwischen dem NADEL und verschiedenen Durchführungsorganisationen der EZ wurde deutlich, dass sich dieser Engpass in der Zukunft möglicherweise noch verschärft. So sind zum Beispiel WasserbauingenieurInnen sehr gefragt für Wassermanagement im Rahmen der Anpassung an den Klimawandel.

Für unseren Masterstudiengang bewirbt sich eine größere Zahl Frauen als Männer. Außerdem zeigt sich auch, dass Frauen häufig höher qualifiziert und auf das Auswahlverfahren besser vorbereitet sind, so dass sie sowohl bei der Vorauswahl als auch bei der Endauswahl erfolgreicher abschneiden. Da wir jedoch in unseren Kursen um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis bemüht sind – und auch davon überzeugt sind, dass dies in der Entwicklungszusammenarbeit erstrebenswert ist –, sind mehr Bewerbungen von gut qualifizierten Männern aller Fachrichtungen erwünscht.“

DIE und SLE bilden Nachwuchskräfte in sehr praxisnahen Ausbildungsgängen von neun bzw. zwölf Monaten aus. Ihr Ausbildungsprogramm dauert 20 Monate. Welche Kompetenzen glauben Sie in der längeren Zeit besser vermitteln zu können und inwiefern sind diese zukunftsgerichtet?

„Obwohl es viele Gemeinsamkeiten zwischen dem DIE, dem SLE und dem NADEL gibt, ist das Masterprogramm des NADEL in der Tat umfangreicher angelegt, beinhaltet auch Prüfungen und wird mit einem formellen Hochschulabschluss beendet (Master of Advanced Studies in Development and Cooperation). Vor allem der Auslandsaufenthalt ist beim NADEL länger: Nach dem sechsmonatigen Studiensemester in der Schweiz, in dem die Studierenden in entwicklungsrelevanten Fächern Grundlagenwissen erwerben und eine Seminararbeit im Team erstellen, sind sie für 8-10 Monaten als ProjektassistentInnen in einem Entwicklungsland tätig.

Das NADEL geht davon aus, dass für eine tiefergehende Arbeits- und Lernerfahrung der Studierenden mindestens 8-10 Monate vor Ort notwendig sind. Hinzu kommt, dass Nachwuchskräften der Einstieg in das Berufsfeld der Entwicklungszusammenarbeit sehr schwer fällt, da Entwicklungsorganisationen häufig großen Wert auf Berufserfahrung legen. Diese Lücke der mangelnden Berufserfahrung wird durch den längeren Auslandsaufenthalt zumindest verkleinert.“

Wird es in 20 Jahren noch Bedarf geben, im deutschsprachigen Raum EZ/IZ-Fachkräfte auszubilden? Könnten und sollten lokale Ausbildungsprogramme die Ausbildung von EZ/IZ-Fachkräften in Industrienationen langfristig komplett ersetzen?

„Schaut man sich die globale Entwicklungslage an, so ist leider anzunehmen, dass es auch in 20 Jahren noch einen Bedarf geben wird, im deutschsprachigen Raum ExpertInnen auszubilden. Dies gilt in besonderem Maße für die fragilen Staaten. Länder wie beispielsweise der Tschad, die über kein funktionierendes universitäres System verfügen, werden voraussichtlich auch in 20 Jahren auf ExpertInnen aus Industrienationen zurückgreifen müssen. Außerdem würde die Qualität bzw. Wirksamkeit der EZ/IZ leiden, wenn in den Geberländern keine Fachkräfte mehr vorhanden wären, die über Umsetzungserfahrung verfügen.“

Dabei ist aber gleichzeitig zu beobachten, dass immer mehr gut ausgebildete lokale ExpertInnen, RückkehrerInnen oder häufig auch ExpertInnen aus Schwellenländern beratende und leitende Aufgaben in der EZ übernehmen. Im Auftrag von Entwicklungsorganisationen führt das NADEL daher komplementär zur Ausbildung der deutschsprachigen ExpertInnen regelmäßig Ausbildungsmodule in Entwicklungsländern durch.“

7 Schlussfolgerungen

Der vorliegende Reader ist der Frage nachgegangen, inwieweit das Instrument der Personalentsendung heute noch zeitgemäß ist, welchen Veränderungen es unterliegt und wohin der Trend gehen könnte. Im Folgenden werden die verschiedenen Erkenntnisse im Hinblick auf die Zukunft der Personalentsendung zusammengefasst, bewertet und in den Kontext von Weiterbildung und Nachwuchsförderung für das Berufsfeld gestellt.

Paradigmenwechsel durch neue Akteure: EZ/IZ ist in den letzten Jahren zunehmend global geworden, d.h. Modalitäten und Instrumente der EZ/IZ folgen einer global vereinbarten Zielagenda, die auf internationaler Ebene im Rahmen der Wirksamkeitsdebatten auf den High Level Foren (HLF) verhandelt werden. Gleichzeitig zeichnet sich ein Paradigmenwechsel durch Verschiebungen in den ökonomischen und politischen Kräfteverhältnissen der Staaten ab. Manche Schwellenländer oder Ankerländer gehören nun zu den neuen Entwicklungsfinanzgebern und bringen ihre Interessen in die internationalen Abkommen ein. Der Privatsektor, private Stiftungen, aber auch zivilgesellschaftliche Akteure in Nord und Süd werden zunehmend einbezogen und sind an der Wirksamkeitsdebatte von Entwicklungszusammenarbeit beteiligt. Die bisherige Geber-Nehmer-Mentalität soll aufgebrochen werden durch die Idee der „Globalen Partnerschaft“, in der alle Akteure der Entwicklungszusammenarbeit auf Augenhöhe miteinander agieren, verhandeln und kooperieren.

Fortbestehen alter Probleme in neuen Dimensionen: Trotz global abgestimmter Internationaler Entwicklungsziele im Rahmen der Millenniums- und zukünftig der Sustainable Development Goals (SDG) und einer breiten Akteurslandschaft sieht sich die Welt nach wie vor vielen ungelösten Problemen, Missständen, Katastrophen und Fehlentwicklungen gegenüber. Vom Menschen verursachte Probleme wie Klimawandel, Ressourcendegradierung und Umweltverschmutzung, soziale Disparitäten, Kriege, Migration, fragile Staaten und das Fortbestehen von Armut und Hunger für große Teile der Menschheit lassen die Idee eines „sich überflüssig Machens von Entwicklungszusammenarbeit“ wohl noch für längere Zeit in weite Ferne rücken.

Skepsis gegenüber den bisherigen Ansätzen: Nicht nur in der entwicklungspolitischen Fachwelt macht sich eine gewisse Ernüchterung über die bisher erreichten Ziele der großen, internationalen Konferenzen breit. Auch in der Öffentlichkeit steht die EZ/IZ in der Kritik, – insbeson-

dere in Zeiten von Wirtschafts- und Finanzkrisen – keine ausreichenden Wirkungen zu erzielen. Die Suche nach Erfolg versprechenden Ansätzen, Konzepten und Strukturen hält daher an, wobei das große Problem der fehlenden Kohärenz unterschiedlicher Politikfelder nach wie vor eine der größten Herausforderungen darstellt. Auch gegenüber den verschiedenen neuen Akteuren herrscht Skepsis, da für die EZ zu Grunde liegende Prinzipien und Werte – wie beispielsweise die Einhaltung der Menschenrechte oder die Beteiligung der Zivilgesellschaft – häufig in den neuen Kooperationsformen nicht beachtet werden.

Von der Entwicklungshilfe über die Entwicklungszusammenarbeit zur Internationalen Zusammenarbeit: Die Veränderungen auf globaler Ebene zeichnen sich auch in der bundesdeutschen entwicklungspolitischen Landschaft ab. Zunehmend wird von „Internationaler Zusammenarbeit“ gesprochen statt von Entwicklungszusammenarbeit oder gar von Entwicklungshilfe. Dies wird insbesondere im Namen der neu gegründeten GIZ deutlich – das IZ ist hier Teil des Namens, was u.a. die verstärkte Kooperation mit Schwellen- und Industrieländern postuliert. Als Teil der IZ wird auch das Engagement einiger deutscher öffentlicher Auftraggeber (DÖAG) bezeichnet, wie z.B. dem Bundesumweltministerium, dem Bundesgesundheitsministerium oder dem Auswärtigen Amt, die in den letzten Jahren (zusätzlich zu den vom BMZ finanzierten Maßnahmen) Mittel für Klimaschutz, Friedenssicherung oder die Bekämpfung globaler Gesundheitsrisiken zur Verfügung gestellt haben. Auch die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft in Form von „Public Private Partnerships“ läuft unter dem Oberbegriff IZ. Gleichzeitig wird der Begriff Entwicklungszusammenarbeit weiter verwendet, insbesondere von den kirchlichen Entwicklungsdiensten aber auch von NRO wie z.B. der Welthungerhilfe.

Personalentsendung im Aufschwung: Einige Geberländer (wie z.B. Großbritannien, die Niederlande oder die skandinavischen Länder) haben sich in den vergangenen Jahren von der personellen Zusammenarbeit mehr auf die finanzielle Zusammenarbeit (und hier vorwiegend auf die Budgethilfe) verlegt. Deutschland hingegen hält am Konzept der Personalentsendung als wichtiges Instrument der EZ/IZ fest. In den letzten Jahren sind die deutschen ODA-Mittel sowie die Anzahl der entsandten Fachkräfte gestiegen (siehe Kapitel 2). Ebenso sind das Themenspektrum und die Anzahl der Länder, in die Personal entsendet wird, gewachsen. Dies liegt einerseits an den „neuen Gebern“ innerhalb Deutschlands (andere Ministerien), andererseits aber auch an Aufträgen, die deutsche EZ/IZ-Organisationen für andere Länder umsetzt (z.B. für die Skandinavien, Australien, die EU oder die Weltbank). Die Personalabteilungen der deutschen Entsendeorganisationen bescheinigen, dass es in den letzten Jahren viele neue Stellen gab und proportional viele Nachwuchskräfte den Einstieg in das Berufsfeld gefunden haben. Ob dieser Trend in Zeiten internationaler Finanzkrisen jedoch anhalten wird, wagt derzeit niemand zu prognostizieren.

Personalentsendung mit internationalen Fachkräften: Schon immer arbeiten relativ viele lokale Fachkräfte für Organisationen wie der GTZ/GIZ oder der Welthungerhilfe bei der Umsetzung von Projekten und Programmen in ihren Herkunftsländern mit. Sie arbeiten mit lokalen, befristeten und zumeist deutlich weniger gut bezahlten Verträgen, genießen in der Regel nicht die Privilegien entsandter Fachkräfte (wie z.B. Auslandszulagen oder die Evakuierung ins Ausland bei Krisen) und bekleiden häufig die weniger verantwortungsvollen Positionen. Relativ neu hingegen ist der Trend, dass deutsche Organisationen internationale Fachkräfte verschiedenster Herkunft auf verantwortungsvolle Posten in ihre Vorhaben entsenden. Dies gilt insbesondere für die Entsendung an „schwierige Standorte“, d.h. fragile Staaten oder Nothilfegebiete, für die es nicht immer genügend geeignete KandidatInnen mit deutscher Herkunft gibt.

Auslaufmodell „EntwicklungshelferIn“? Passt das Modell des Entwicklungshelfers, der auf Grundlage eines 1969 entstandenen Vertragswerks und seitdem nicht grundsätzlich veränderten Entwicklungshilfegesetzes arbeitet, noch in das Bild der modernen IZ? Diese Frage steht nach der Fusion des Deutschen Entwicklungsdienstes (mit ca. 1.000 Entwicklungshelferstellen) mit der GTZ und InWEnt in die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit im Raum. Nach Willen des BMZ soll es im Rahmen der GIZ auch nach der Fusion das Instrument der staatlichen EH-Entsendung weiter geben. Einiges – wie z.B. die deutlich abgesunkenen EH-Entsendezahlen nach der Fusion – deutet jedoch darauf hin, dass dieses Instrument zunehmend als nicht mehr zeitgemäß empfunden wird und es innerhalb eines Unternehmens auf Dauer schwierig sein wird, Fachkräfte zu entsenden, die in ähnlichen Arbeitskontexten mit unterschiedlichen Verträgen und Entlohnungssystemen agieren. Kritische Stimmen befürchten, dass es zukünftig die Entwicklungshelferentsendung für Einsätze mit Basisgruppen nur noch über kirchliche oder nicht-staatliche Entwicklungsdienste geben wird, wohingegen sich die staatliche GIZ zunehmend auf Beratungsvorhaben auf Meso- bzw. Makroebene fokussieren wird.

Entwicklung eines eigenständigen Berufsfeldes für Nothilfe, zivilen Friedensdienst und den Einsatz in fragilen Staaten? Eine Entsendung in Nothilfegebiete, (Nach-)Kriegsgebiete oder fragile Staaten erfordert von den Fachkräften besondere Kompetenzen, die über einen „normalen“ Einsatz in Entwicklungsländern hinausgehen. Gefordert werden insbesondere konflikt-sensibles Handeln, erhöhte Stressresistenz und die Fähigkeit, auch unter eingeschränkten Sicherheitsbedingungen zu arbeiten und zu leben. Einsatzorte, die explizit nicht familien-tauglich sind, haben in den letzten Jahren stark zugenommen und werden wohl auch in Zukunft relevant bleiben. Es stellt sich daher die Frage, ob sich das Berufsfeld EZ/IZ mit noch spezifischeren Aus- und Weiterbildungsangeboten noch mehr auf diese Bereiche spezialisieren wird. Im reinen Nothilfebereich ist dies weitestgehend geschehen. Hier gibt es

Ausbildungsgänge in Logistik oder Nothilfe und die so ausgebildeten Fachkräfte arbeiten vornehmlich in Nothilfe-Vorhaben. Auch für den zivilen Friedensdienst gibt es spezielle Ausbildungsgänge und einen Arbeitsmarkt, der diese Spezialkenntnisse nachfragt und schätzt. Für den Einsatz in fragilen Staaten hingegen suchen die Entsendorganisationen Fachkräfte, die sich an den Schnittstellen von Not- und Übergangshilfe, dem Wiederaufbau und der Entwicklungszusammenarbeit verorten. Bislang ist zu beobachten, dass die Fachkräfte zwischen Einsätzen in fragilen Staaten und „klassischen“ Entwicklungsländern wechseln. Es bleibt jedoch zu beobachten, ob diese „Durchlässigkeit“, d.h. das Wechseln zwischen fragilen Ländern, nicht fragilen Ländern und dem Einsatz in den Zentralen der Entsendorganisationen so beibehalten wird oder ob sich auch hier ein Spezialberufsfeld „fragile Staaten“ herausbildet.

Berufsfeld ohne Nachwuchssorgen: Ob das Berufsfeld EZ/IZ weiter wachsen wird oder nicht, Nachwuchssorgen plagen in Deutschland derzeit niemanden. Fest steht, dass es sich um ein verhältnismäßig kleines Berufsfeld handelt, das jährlich rund 300 Nachwuchsstellen und hohe Einstiegsbarrieren bietet. Der Berufseinstieg für junge Menschen gestaltet sich nach wie vor eher schwierig, da die Anforderungen an Kompetenzen und erste Arbeitserfahrungen hoch sind und es tendenziell mehr Interessenten als Stellen gibt. Auslands- und Inlandspraktika während des Studiums sind unerlässlich, um eine der wenigen Junior-, Nachwuchs- oder Traineestellen bei den einschlägigen Organisationen zu bekommen. Wichtig ist auch, sich relativ früh für das Berufsfeld zu interessieren, um Studium, Sprachen, Auslandsaufenthalte und Praktika idealer Weise an dem Bedarf des Berufsfeldes auszurichten. Verbessert werden sollte dabei die Schnittstelle bzw. Verbindung zwischen den Universitäten und den Berufsfeldorganisationen. Über Berufsmessen hinaus sollten noch andere Wege gefunden werden, wie das Berufsfeld sich mehr an universitäre Ausbildung und Forschung annähert. Auch die Möglichkeit für junge Menschen, berufsfeldnah für 6-12 Monate ins Ausland zu gehen, sollte dem Nachwuchs weiter offen stehen. Hier sind insbesondere das Weltwärts-Programm des BMZ sowie das Nachwuchsförderprogramm (NFP) des ehemaligen DED zu nennen, die sich explizit an junge Menschen wenden. Derzeit wird geprüft, ob das NFP-Programm in der neuen GIZ weiter Bestand haben wird. Aus Sicht der Ausbildungsinstitutionen ist dies auf jeden Fall zu befürworten.

Die Rolle der Ausbildungsinstitute: Alle oben genannten Entwicklungen werden von den einschlägigen EZ/IZ Ausbildungsinstitutionen DIE, SLE und NADEL regelmäßig beobachtet und ausgewertet. In den letzten Jahren haben die drei Institutionen ihr Ausbildungsangebot explizit auf Fachkräfte aus Entwicklungs- und Schwellenländern ausgeweitet: das DIE mit seiner Global Governance School für Führungskräfte aus Schwellenländern, das SLE mit seinen offenen Trainingsangeboten sowie der Unterstützung eines SLE-ähnlichen Studiengangs in Mosambik, und das NADEL mit Kursangeboten in Entwicklungsländern. Dabei wer-

den die „neuen“ Zielgruppen als komplementär zu der Ausbildung deutschsprachiger Nachwuchskräfte gesehen und es wird gezielt auf Schnittstellen und Synergien zwischen alten und neuen Geschäftsbereichen hingearbeitet. SLE und NADEL beschäftigen sich intensiver mit dem Themenbereich „fragile Länder“, wohingegen sich das DIE mit dem Themenkomplex „Global Governance“ auf die Politikberatungsebene spezialisiert hat. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von neuen Masterstudiengängen, die in verschiedenen EZ/IZ Spezialthemen wie z.B. Evaluierung (Universität des Saarlandes), Katastrophenvorsorge (Universität Bonn) oder Humanitäre Hilfe (Ruhr-Universität Bochum) Nachwuchsausbildung für das Berufsfeld betreiben.

Ausblick: Die große Mehrheit der Fachleute, die in diesem Reader zu Wort gekommen sind, ist der Auffassung, dass das Berufsfeld EZ/IZ sich auch zukünftig mit komplexen und herausfordernden Aufgaben beschäftigen wird und dementsprechend gut qualifizierten und motivierten Nachwuchs braucht. Veränderungen deuten sich jedoch an hinsichtlich der Personalkonzepte und den zu bearbeitenden Themenkomplexen. So wird es vermutlich zukünftig mehr Süd-Süd BeraterInnen geben sowie internationale Fachkräfte, die unabhängig von ihrer Staatsangehörigkeit bei der Umsetzung von EZ/IZ Vorhaben der verschiedenen Geberländer mitarbeiten. Ob sich die thematische Ausdifferenzierung der EZ/IZ (z.B. in Nothilfe, Postkonflikt-Interventionen, fragile Staaten aber auch das sog. „Nordgeschäft“) in dementsprechende Berufsgruppen mit Spezialqualifikationen (und –ausbildungen) umsetzen wird, bleibt abzuwarten. Genauso offen bleibt die Frage, ob die deutsche staatliche EZ/IZ ihre Beratungsansätze zukünftig noch gezielter auf Makro- und Mesoebene lenken wird und die direkte Arbeit mit Zielgruppen an der Basis den kirchlichen, nichtstaatlichen oder lokalen Organisationen überlässt. Eine Konstante des Berufsfeldes wird jedoch auch zukünftig der Bedarf an ExpertInnen sein, die neben einer soliden Fachausbildung explizit auch über methodische und soziale Kompetenzen verfügen und in der Lage sind, ihr Agieren in immer komplexer werdenden Kontexten selbstkritisch zu reflektieren.

Literatur

- Altenburg, Tilman / Berensmann, Kathrin (2007): Berufschancen für deutsche Hochschulabsolventen in der Entwicklungszusammenarbeit, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Bonn.
- Arbeitskreis Lernen und Helfen in Übersee (AKLHÜ) (2008), (2009), (2010), (2011): Statistische Übersicht zu Personalvermittlungen 2007, 2008, 2009, 2010, Bonn.
- Ashoff, Guido (2010): Wirksamkeit als Legitimationsproblem und komplexe Herausforderungen der Entwicklungspolitik. In: Faust; Neubert 2010: Wirksamere Entwicklungspolitik. Befunde, Reformen, Instrumente. Bonn.
- Ashoff, Guido (2011): Was hat die Paris-Erklärung zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit gebracht? Ergebnisse der internationalen Evaluierung und Schlussfolgerungen für die deutsche EZ. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Analysen und Stellungnahmen 16/2011, Bonn.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2012): Was wir machen. Themen. http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/themen/index.html
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2011): Chancen schaffen – Zukunft entwickeln, Berlin/Bonn.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2008): Medienhandbuch Entwicklungspolitik 2008/2009, Berlin/Bonn.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2011): Bilaterale Brutto-Oda nach Förderbereichen 2007-2010. http://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen_fakten/Bilaterale_Brutto_ODA_nach_Foerderbereichen_2007_2010.pdf
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2012): Mehr Wirkungen erzielen- 4. Hochrangiges Forum zur Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit, Busan 29.11.-01.12.2011. BMZ -Informationsbroschüre 4|2012, Bonn.
- Bundesregierung (2010): Bericht der Bundesregierung über die deutsche humanitäre Hilfe. www.auswaertiges-amt.de/cae/serviet/Bericht2006-2009.pdf

- Bundesregierung (2012): „Globalisierung gestalten – Partnerschaften ausbauen – Verantwortung teilen“, Berlin.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2012): Unternehmensbericht 2011, Bonn.
- EINS Entwicklungspolitik Information Nord-Süd (2006): Arbeiten in der Entwicklungszusammenarbeit. Traumjob oder Karriere-Sackgasse? Ausgabe 22-2006, Frankfurt am Main.
- Elliesen, Tillmann (2011): Evaluierung der Paris-Erklärung. <http://www.welt-sichten.org/artikel/790/evaluierung-der-paris-erklaerung>
- Elliesen, Tillmann (2011a): Auslaufmodell Entwicklungshelfer? Der Entwicklungsdienst droht in Deutschland sein Profil zu verlieren, in: Welt-Sichten, Ausgabe 7-2011, Frankfurt/Main, S. 22-24.
- Ellmers, Bodo (2011): Selbsthilfe statt Hilfe, in; Welt-Sichten, Ausgabe 11-2011, Frankfurt/Main.
- Fiege, Karin / Rauch, Theo (Hrsg.) (2012): Entwicklungszusammenarbeit gestalten. Inhalte und Methoden für ein erfolgreiches Wirken in einem komplexen Berufsfeld. SLE Publikationsserie – S248, Berlin.
- Fiege, Karin (2012): Zusammenarbeit in Zeiten von Krisen und Katastrophen: Zwischen Humanitärer Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit. In: Fiege, Karin / Rauch, Theo (Hrsg.) (2012): Entwicklungszusammenarbeit gestalten. Inhalte und Methoden für ein erfolgreiches Wirken in einem komplexen Berufsfeld. S. 83-103. SLE Publikationsserie – S248, Berlin.
- Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2011): Fachkräfte für die Entwicklungszusammenarbeit 2011. Ein Wegweiser, Bonn.
- Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2011): Zwischen Hörsaal und Projekt, Bonn.
- Ghosh, Bimal (2006): Migrants' Remittances and Development: Myths, Rhetoric and Realities, Genf/Den Haag.
- Grundmann, Gesa (2006): Alte Hasen, junge Hüpfer. Trends und Versäumnisse in der Ausbildung für die Entwicklungszusammenarbeit, in: EINS, Ausgabe 22-2006, S. 32-34.
- Grundmann, Gesa (2012): Berufsfeldentwicklung und Berufscoaching. In: Fiege / Rauch (Hrsg.): Entwicklungszusammenarbeit gestalten, S. 262-274. SLE Publikationsserie – S248, Berlin.
- Gudynas, Eduardo (2012): Buen Vivir. Das gute Leben jenseits von Entwicklung und Wachstum, Rosa-Luxemburg-Stiftung – Reihe Analysen, Berlin.

- Heyse, Volke / Erpenbeck, John (2004): Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme, Stuttgart.
- Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt) 2010: Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit 2010, Bonn.
- Lanzet, Peter (2012): Geopolitik und Finanzkrise verändern die Entwicklungsarchitektur. Einschätzung des Vierten Hochrangigen Forums über Wirksame Entwicklungszusammenarbeit in Busan, Süd Korea aus zivilgesellschaftlicher Perspektive. www.venro.org
- Lanzet, Peter (2012a): Beyond Busan – Die Rolle von zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Aid-Effectiveness-Debatte (Protokoll eines Vortrages). http://www.weitblicker.org/sites/default/files/anhang/wb_gsi_reader_2012.pdf
- Liebig, Klaus / Wiemann, Jürgen (2008): Personalentwicklungsbedarf in der nationalen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Discussion Paper 22/2008, Bonn.
- Molitor, Carmen: Vom Macher zum Berater. Über den Wandel des Berufsprofils EntwicklungshelferIn. In: *contacts*, 02/2012, S. 17-19.
- Neubert, Susanne (2012): Entwicklungspolitik wirksamer gestalten: Internationale Entwicklungszusammenarbeit im Wandel. In: Fiege / Rauch (Hrsg.): *Entwicklungszusammenarbeit gestalten*, S. 10-39. SLE Publikationsserie – S248, Berlin.
- Schneck, Ottmar (2010): Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch die Generation Y - Zumutungen und Chancen durch die neue Generation Studierender und Arbeitnehmer. Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, No. 2010-05, Reutlingen.
- Schnyder, Albert / Feller, Annina (2012): Hartnäckig und locker: vom Einstieg in die IZA. Exposé beim Forum cinfo, 31.08.2012, Biel.
- Staib, Julian (2012): Die schwierige Suche nach dem großen Abenteuer“. In *FAZ* vom 04.09.2012.
- Stern, T. et al. (2011): Der entwicklungspolitische Freiwilligendienst „weltwärts“. Band I: Hauptbericht. Unveröffentlichter Evaluierungsbericht, hrsg. v. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Bonn.
- United Nations (2003): Office of the High Commissioner for Human Rights: Guidelines for the Rights-based Approach to Development, New York.

- Verband Entwicklungspolitik Deutscher Nichtregierungsorganisationen (VENRO) (2012): Hintergrundinformation. Eckwertebeschluss der Bundesregierung über den Haushalt 2013. Deutsche ODA in 2011.
http://www.venro.org/fileadmin/redaktion/dokumente/Dokumente_2012/April/VENRO_Hintergrund_Eckwertebeschluss%202013%20und%20ODA%202011.pdf
- Weltbank (2010): Global Monitoring Report 2010: The MDGs after the Crisis, Washington.
- Welthungerhilfe (2010): Welthungerhilfe in fragilen Staaten. Standpunkt Nr. 3, Bonn.
- Welthungerhilfe (2011): Wirksamkeit – Bilanz und Weichenstellung. Vor der Konferenz zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit in Busan. Brennpunkt Nr. 24 / November 2011, Bonn.
- Welthungerhilfe & terre des hommes Deutschland (Hrsg.) (2011): Die Wirklichkeit der Entwicklungspolitik. Eine kritische Bestandsaufnahme der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Zwanzigster Bericht 2012- Teil I: Wohin steuert die Entwicklungspolitik? Die Suche nach neuen Konzepten und Partnerschaften, Bonn.
- Welthungerhilfe & terre des hommes Deutschland (Hrsg.) (2012): Die Wirklichkeit der Entwicklungshilfe. Eine kritische Bestandsaufnahme der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Neunzehnter Bericht 2011: Was wirkt wirklich? Die Debatte über die Entwicklungswirkungen deutscher Politik, Bonn.
- Welthungerhilfe (2012): Jahresbericht 2011, Bonn.
- Welt-Sichten (2011): Entwicklungsdienst. Wer hilft wem? Heft 7-2011, Frankfurt/Main.
- Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit (2011): Arbeiten bei Internationalen Organisationen. Weltweit im Einsatz, Bonn.
- Zentrum für Information, Beratung und Bildung für Berufe der internationalen Zusammenarbeit (CINFO) (2011): Dokumentation der Fachtagung „Nachwuchsförderung in der IZA: ein Fall für Bern?“, Biel.
- Zentrum für Information, Beratung und Bildung für Berufe in der internationalen Zusammenarbeit (CINFO) (2010): Bericht zum Schweizer Arbeitsmarkt der internationalen Zusammenarbeit 2010, Biel.

SLE Publikationsliste

Liste der seit 2000 erschienenen SLE Publikationen. Alle Studien sind über die SLE-Homepage/Studium/Publicationen (www.sle-berlin.de) als PDF-Downloads verfügbar.

- Ilse Hoffmann**, Lloyd Blum, Lena Kern, Enno Mewes, Richard Oelmann: *Achieving Food Security in a Post Conflict Context, Recommendations for a Farmer Field School Approach in the Greenbelt of South Sudan*. Berlin 2012 S253
- Erik Engel**, Eva Becker, Bastian Domke, Linda Engel, Frank Erkenbrecher, Timothy Johnston, Jakob Lutz: *Pour mieux se débrouiller? Autonomisation Économique par l'accès aux produits de micro-finance en République démocratique de Congo*. Berlin, 2012 S252
- Ekkehard Kürschner**, Joscha Albert, Emil Gevorgyan, Eva Jünemann, Elisabetta Mina, Jonathan Julius Ziebula: *Empowering Youth, Opening up Perspectives – Employment Promotion as a Contribution to Peace Consolidation in South-East*. Berlin, 2012 S251
- Conrad Dorer, Monika Schneider**, Carolin Dittberner, Christian Konrad, Brigitte Reitter, René Rösler, Mattes Tempelmann, Elisabeth Bollrich, Melanie Hernandez-Sanchez: *Participatory Strategic Planning of Solid Waste Management in the Republic of Moldova*. Berlin, 2012 S250
- André Fabian, Gabriele Janikowski**, Elisabeth Bollrich, Ariana Fürst, Katharina Hinze, Melanie Hernandez Sanchez, Jens Treffner: *Bridging the Gap - Participatory District Development Planning in the Water Supply and Sanitation Sector of the Republic of Moldova*. Berlin, 2011 S247
- Steffen Weidner**, Nele Bünner, Zara Lee Casillano, Jonas Erhardt, Patrick Frommberg, Franziska Peuser, Eva Ringhof, Renezita Sales-Come: *Towards sustainable land-use: A socio-economic and environmental appraisal of agroforestry systems in the Philippine uplands*. Berlin, 2011 S246
- Christian Berg, Mirco Gaul**, Benjamin Korff, Kathrin Raabe, Johannes Strittmatter, Katharine Tröger, Valeriya Tyumeneva: *Tracing the Impacts of Rural Electrification in West Nile, Uganda – A Framework and Manual for Monitoring and Evaluation*. Berlin, 2011 S245
- Hildegard Schürings**, Nicole Bendsen, Justin Bomda, Malte Landgraff, Peter Lappe, Eva Range, Catharina Weule: *Réduction de la Pauvreté par la Microfinance? Analyse Participative des Clubs d'Épargne et de Crédit au Cameroun*. Berlin, 2011 S244
- Heidi Feldt**, Jan Kleine Büning, Lea Große Vorholt, Sophie Grunze, Friederike Müller, Vanessa Völkel: *Capacity Development im Bereich Management natürlicher Ressourcen – Wirkungen und Nachhaltigkeit*. Berlin, 2010 S243

- Markus Fiebiger**, Sohal Behmanesh, Mareike Dreuß, Nils Huhn, Simone Schnabel, Anna K. Weber: *The Small-Scale Irrigation Farming Sector in the Communal Areas of Northern Namibia. An Assessment of Constraints and Potentials*. Berlin, 2010 S242
- Ekkehard Kürschner**, Christian Henschel, Tina Hildebrandt, Ema Nevenka Jülich, Martin Leineweber, Caroline Paul: *Water-Saving in Rice Production – Dissemination, Adoption and Short Term Impacts of Alternate Wetting and Drying (AWD) in Bangladesh*. Berlin, 2010 S241
- Helge Roxin**, Heidi Berkmüller, Phillip John Koller, Jennifer Lawonn, Nahide Pooya, Julia Schappert: *Economic Empowerment of Women through Microcredit – Case Study of the “Microfinance Investment and Technical Assistance Facility” (MITAF) in Sierra Leone*. Berlin, 2010 S240
- Alfred Gerken**, Daniela Bese, Andrea Düchting, Henri Gebauer, Christian Rupschus, Sonja Elisabeth Starosta: *Promoting Regional Trade to Enhance Food Security. A Case Study on the Border Region of Tanzania and Zambia*. Berlin, 2009 S239
- Ekkehard Kürschner**, Eva Diehl, Janek Hermann-Friede, Christiane Hornikel, Joscha Rosenbusch, Elias Sagmeister: *Impacts of Basic Rural Energy Services in Bangladesh. An Assessment of Improved Cook Stove and Solar Home System Interventions*. Berlin, 2009 S238
- Ina Dupret**, Anna Heinrich, Christian Keil, Fabian Kienle, Caroline Schäfer, Felix Wagenfeld: *30 Años de Cooperación entre Bolivia y Alemania en el Sector de Riego. Impactos Logrados y Lecciones Aprendidas*. Berlin, 2009 S237
- Erik Engel**, Anna Dederichs, Felix Gärtner, Jana Schindler, Corinna Wallrapp: *Développement d'une stratégie de tourisme durable dans les aires protégées du Maroc. Tome 1: Le cas du Parc National du Toubkal*. Berlin, 2009 S236
- Erik Engel**, Anna Dederichs, Felix Gärtner, Jana Schindler, Corinna Wallrapp: *Développement d'une stratégie de tourisme durable dans les aires protégées du Maroc. Tome 2: Manuel Méthodologique. L'élaboration d'une stratégie, pas à pas*. Berlin, 2009 S236
- Heidi Feldt**, Maren Kröger, Stefan Roman, Annelie Scheider, Magdalena Siedlaczek, Florian Warweg: *Stärkung der Zivilgesellschaft – Bewertung des DED-Beitrages in Peru in den Bereichen Demokratieförderung sowie Zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung*. Berlin, 2008 S235
- Ralf Arning**, Christin Bauer, Constanze Bulst, Annalena Edler, Daniel Fuchs, Alexandra Safi: *Les petites et moyennes exploitation agricoles face aux structures de supermarchés – commercialisation des produits agricoles en Tunisie et au Maroc à l'exemple de trois filières*. Berlin, 2008 S234

- Gabriele Zdunnek**, Dorothee Dinkelaker, Britt Kalla, Gertraud Matthias, Rebecca Szrama, Katrin Wenz: *Child Labour and Children's Economic Activities in Agriculture in Ghana*. Berlin, 2008 S233
- Christian Staiss**, Stephen Ashia, Maxwell Aziabah Akansina, Jens Boy, Kwarteng Frimpong, Bettina Kupper, Jane Mertens, Philipp Schwörer, Silvia Ullrich: *Payments for Environmental Services as an Innovative Mechanism to Finance Adaptation Measures to Climate Change in Ghana*. Berlin, 2008 S232
- Erik Engel**, Nicole Piepenbrink, Jascha Scheele, Conrad Dorer, Jeremy Ferguson, Wera Leujak: *Being Prepared: Disaster Risk Management in the Eastern Visayas, Philippines*. Berlin, 2007 S231
- Carola Jacobi-Sambou**, Ruth Becker, Till Bellow, Sascha Reeb, Levke Sörensen, Simon Stumpf: *Armutsmindernde Wirkungen ausgewählter Vorhaben des deutschen EZ-Portfolios in Burkina Faso*. Berlin, 2007 S230
- Heiko Harms**, Diana Cáceres, Edgar Cossa, Julião Gueze, Moritz Ordemann, Alexander Schrade, Ute Straub, Sina Uti: *Desenvolvimento Económico Local em Moçambique: m-DEL para a Planificação Distrital – um método para identificar potencialidades económicas e estratégias para a sua promoção (Vol. 1)*. Berlin, 2007 S229 Vol. I
- Heiko Harms**, Diana Cáceres, Edgar Cossa, Julião Gueze, Moritz Ordemann, Alexander Schrade, Ute Straub, Sina Uti: *Guião para aplicação do m-DEL – uma ferramenta para as Equipas Técnicas Distritais (Vol. 2)*. Berlin, 2007 S229 Vol. II
- Thomas König**, Jantje Blatt, Kristian Brakel, Kristina Kloss, Thorsten Nilges, Franziska Woellert: *Market-driven development and poverty reduction: A value chain analysis of fresh vegetables in Kenya an Tanzania*. Berlin, 2007 S228
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.)**, *Entwicklungspolitische Diskussionstage 2007*. Dokumentation zur Veranstaltung vom 24.-27. April 2007 in Berlin. Berlin, 2007 S227
- Christian Berg**, Karin Fiege, Beate Holthusen, Gesa Grundmann, Iris Paulus, Shirley Wouters, Gabriele Zdunnek: *Teamleitung: Erfahrungen mit Aktions- und Entscheidungsorientierten Untersuchungen*. Berlin, 2007 S226
- Karin Fiege**, Saskia Berling, Ivo Cumbana, Magdalena Kilwing, Gregor Maaß, Leslie Quitzow: *Contribuição da Construção de Estradas Rurais na Redução da Pobreza? Análise de Impacto na Província de Sofala, Moçambique*. Berlin, 2006 S225
- Erik Engel**, Henrica von der Behrens, Dorian Frieden, Karen Möhring, Constanze Schaaff, Philipp Tepper: *Strategic Options towards Sustainable Development in Mountainous Regions. A Case Study on Zemo Svaneti, Georgia*. Berlin, 2006 S224
- Christian Berg**, Susanne Bercher-Hiss, Martina Fell, Alexander Hobinka, Ulrike Müller, Siddharth Prakash: *Poverty Orientation of Value Chains for Domestic and Export Markets in Ghana*. Berlin, 2006 S223

- Stephan Amend**, Jaime Cossa, Susanne Gotthardt, Olivier Hack, Britta Heine, Alexandra Kurth: *Katastrophenrisikoreduzierung als Prinzip der Ländlichen Entwicklung – Ein Konzept für die Deutsche Welthungerhilfe. (Nicaragua)*. Berlin, 2006 S222
- Karin Fiege**, Saskia Berling, Ivo Cumbana, Magdalena Kilwing, Gregor Maaß, Leslie Quitzow: *Armutsminderung durch ländlichen Straßenbau? Eine Wirkungsanalyse in der Provinz Sofala, Mosambik*. Berlin, 2006 S221
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.)**, *Entwicklungspolitische Diskussionstage 2006*. Dokumentation zur Veranstaltung vom 3.-6. April 2006 in Berlin. Berlin, 2006 (nur als CD erhältlich) S220
- Ivonne Antezana**, André Fabian, Simon Freund, Eileen Gehrke, Gisela Glimmann, Simone Seher: *Poverty in Potato Producing Communities in the Central Highlands of Peru*. Berlin, 2005 S219
- Melanie Djédjé**, Jessica Frühwald, Silvia Martin Han, Christine Werthmann, Elena Zanardi: *Situation de référence pour le suivi axé sur les résultats – Étude réalisée pour le Programme de Lutte Contre la Pauvreté (LUCOP) de la Coopération Nigéro-Allemande*. Berlin, 2005 S218
- Gesa Grundmann**, Nathalie Demel, Eva Prediger, Harald Sterly, Azani Tschabo, Luzie Verbeek: *Wirkungen im Fokus – Konzeptionelle und methodische Ansätze zur Wirkungsorientierung der Arbeit des Deutschen Entwicklungsdienst im Kontext von Armutsminderung und Konflikttransformation*. Berlin, 2005 S217
- Lioba Weingärtner**, Markus Fiebiger, Kristin Höltge, Anke Schulmeister, Martin Strele, Jacqueline Were: *Poverty and Food Security Monitoring in Cambodia – Linking Programmes and Poor People's Interests to Policies*. Berlin, 2005 S216
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.)**, *Entwicklungspolitische Diskussionstage 2005*. Dokumentation zur Veranstaltung vom 14.-17. März 2005 in Berlin. Berlin, 2005 (nur als CD erhältlich) S215
- Karin Fiege, Gesa Grundmann, Michael Hagedorn**, Monika Bayr, Dorothee Heidhues, Florian Landorff, Waltraud Novak, Michael Scholze: *Zusammen bewerten – gemeinsam verändern. Instrumentarium zur Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ)*. Berlin, 2004 S214
- Pascal Lopez**, Ulrike Bergmann, Philippe Dresrüsse, Michael Hoppe, Alexander Fröde, Sandra Rotzinger: *VIH/SIDA: Un nouveau défi pour la gestion des aires protégées à Madagascar - l'intégration des mesures contre le VIH/SIDA dans le travail du Parc National Ankarafantsika*. Berlin, 2004 S213
- Birgit Kundermann**, Mamadou Diarrassouba, Diego Garrido, Dorothe Nett, Sabine Triemer de Cruzate, Andrea Ulbrich: *Orientation vers les effets et contribution à la lutte contre la pauvreté du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT) au Mali*. Berlin, 2004 S212

- Christian Berg**, Mirco Gaul, Romy Lehns, Astrid Meyer, Franziska Mohaupt, Miriam Schröder: *Self-Assessing Good Practices and Scaling-up Strategies in Sustainable Agriculture – Guidelines for Facilitators*. Berlin, 2004 S211
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.)**, *Entwicklungspolitische Diskussionstage*. Dokumentation zur Veranstaltung vom 29. März bis 1. April 2004 in Berlin. Berlin, 2004 S210
- Iris Paulus**, Albert Ewodo Ekani, Jenni Heise, Véronique Hirner, Beate Kiefer, Claude Metou'ou, Ibrahim Peghouma, Sabine Schliephake: *Réorientation des prestations de services en milieu rural – recommandations pour le choix et le suivi des organismes d'appui. Etude pilote au Cameroun*. Berlin, 2003 S209
- Gabriele Zdunnek**, Christian Cray, Britta Lambertz, Nathalie Licht, Eva Rux: *Reduction of Youth Poverty in Cape Town, South Africa*. Berlin, 2003 S208
- Beate Holthusen**, Clemens Koblbauer, Iris Onipede, Georg Schwanz, Julia Weinand: *Mainstreaming Measures against HIV/AIDS. Implementing a new Strategy within the Provincial Government of Mpumalanga / RSA*. Berlin, 2003 S207
- Shirley Wouters**, Thekla Hohmann, Kirsten Lautenschläger, Matthias Lichtenberger, Daniela Schwarz: *Development of a Peace and Conflict Impact Assessment for Communities in the South Caucasus*. Berlin, 2003 S206
- Christian Berg**, Saskia Haardt, Kathleen Thieme, Ralf Willinger, Jörg Yoder: *Between Yaks and Yurts. Perspectives for a Sustainable Regional Economic Development in Mongolia*. Berlin, 2003 S205
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.)**, *Entwicklungspolitische Diskussionstage*. Dokumentation zur Veranstaltung vom 7.-11. April 2003 in Berlin. Berlin, 2003 S202
- Karin Fiege**, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl: *Tourism and Coastal Zone Management. Steps towards Poverty Reduction, Conflict Transformation and Environmental Protection in Inhambane/Mozambique*. Berlin, 2002 S201
- Karin Fiege**, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl: *Turismo e Gestão de Zonas Costeiras. Contribuições para Redução da Pobreza, Transformação de Conflitos e Protecção do Meio Ambiente em Inhambane /Moçambique*. Berlin, 2002 S200
- Thomas Hartmanshenn**, Komi Egle, Marc-Arthur Georges, Katrin Kessels, Anne Nathalie Manga, Andrea von Rauch, Juliane Wiesenhütter: *Integration of Food and Nutrition Security in Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs). A Case Study of Ethiopia, Mozambique, Rwanda and Uganda*. Berlin, 2002 S199

- Beate Holthusen**, Nike Durczak, Claudia Gottmann, Britta Krüger, Ulrich Häussermann, Bela Pyrkosch: *Managing Conflict – Building Peace. Strengthening Capacities of InWEnt Scholars – A Pilot Study in the Philippines*. Berlin, 2002 S198
- Oliver Wils**, Erik Engel, Caroline von Gayl, Marion Immel, Dirk Reber, Debabrata Satapathy: *Exploring New Directions in Social Marketing. An Assessment of Training Health Providers in Rajasthan/India*. Berlin, 2002 S197
- Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.)**, *Entwicklungspolitische Diskussionstage*. Dokumentation zur Veranstaltung vom 16.-19. April 2002 in Berlin. Berlin, 2002 S196
- Benedikt Korf**, Tobias Flämig, Christine Schenk, Monika Ziebell, Julia Ziegler: *Conflict – Threat or Opportunity? Land Use and Coping Strategies of War-Affected Communities in Trincomalee, Sri Lanka*. Berlin, 2001 S195
- Inge Remmert Fontes, Ulrich Alff (Editor)**, Regine Kopplow, Marion Miketta, Helge Rieper, Annette Wulf: *Review of the GTZ Re-integration Programme in War-Affected Rural Communities in Sierra Leone*. Berlin, 2001 S194
- Andreas Groetschel**, Reynaldo R. Aquino, Inga Buchholz, Anja Ibkendanz, Tellita G. Mazo, Novie A. Sales, Jan Seven, Kareen C. Vicentuan: *Natural Resource Management Strategies on Leyte Island, Philippines*. Berlin, 2001 S193
- Harald Braun**, Peter Till Baumann, Natascha Vogt, Doris Weidemann: *HIV/AIDS Prevention in the Agricultural Sector in Malawi. A Study on Awareness Activities and Theatre*. Berlin, 2001 S192
- Ivonne Antezana**, Arne Cierjacks, Miriam Hein, Gerardo Jiménez, Alexandra RÜth: Diseño y Verificación de un Marco Metodológico para la Evaluación de Proyectos del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas – Evaluación del Proyecto Randi-Randi en Ecuador. Berlin, 2001 S191
- Arne Cierjacks, Tobias Flämig, Miriam Hein, Alexandra RÜth, Annette Wulf (Hrsg.)**: *Entwicklungspolitische Diskussionstage 2001*. Berlin, 2001 S190
- Gabriele Struck, Fernando Silveira Franco**, Natalie Bartelt, Bianca Bövers, Tarik Marc Kubach, Arno Mattes, Magnus Schmid, Silke Schwedes, Christian Smida: *Monitoramento Qualitativo de Impacto – Desenvolvimento de Indicadores para a Extensão Rural no Nordeste do Brasil*. Berlin, 2000 S189
- Ekkehard Kürschner**, Irene Arnold, Heino Güllemann, Gesa Kupfer, Oliver Wils: *Incorporating HIV/AIDS Concerns into Participatory Rural Extension. A Multi-Sectoral Approach for Southern Province, Zambia*. Berlin, 2000 S188

- Andreas Groetschel**, Ingrid Müller-Neuhof, Ines Rathmann, Hermann Rupp, Ximena Santillana, Anja Söger, Jutta Werner: *Watershed Development in Gujarat – A Problem-Oriented Survey for the Indo-German Watershed Development Programme (India)*. Berlin, 2000 S187